

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias
para el plantel educativo particular “Jean Martín Charcot” de la
ciudad de Quito para el año 2018**

Katherine Johanna Albuja Flores

Tutor: Jorge Efraín Hurtado Palacios

Quito, 2019

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional | | |
|  | Reconocimiento de créditos de la obra |  |
| | No comercial | |
| | Sin obras derivadas | |
| Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia | | |

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, Katherine Johanna Albuja Flores, autora de la tesis intitulada: **Reestructuración Organizacional y Perfiles de Cargo por competencias para el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018**, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Resumen

La presente investigación se llevó a cabo partiendo de dos necesidades principales, la primera: lograr un crecimiento personal y profesional con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional de la autora, basado en las competencias laborales en el área de Talento Humano; y la segunda, fue la necesidad del que se generó en el Plantel Educativo de reestructurar el organigrama y levantar los perfiles de cargo por competencias, debido al crecimiento que ha tenido el plantel.

En la investigación, se planteó la reestructura del organigrama del Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018, y se levantó los perfiles de cargo por competencias acordes con la reestructura Institucional.

Para lograr el objetivo propuesto, el desarrollo de la investigación se realizó a través de tres capítulos principales, detallados a continuación:

El primer capítulo, Marco Teórico, se plasmó toda la investigación teórica realizada referente a la reestructuración organizacional y los perfiles de cargo por competencias.

El segundo capítulo, Marco institucional, se levantó la información referente al Plantel Educativo, incluido su rumbo estratégico: la misión, visión, valores y objetivos organizacionales; y se describió la forma en cómo se realizó el procesamiento de toda la información levantada a través de talleres y cuestionarios cualitativos.

En el tercer capítulo, Marco proposicional, se expuso la propuesta planteada de la Reestructuración del organigrama y los perfiles de cargo por competencias para el Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”, finalizando con las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación.

Palabras claves: Reestructura Organizacional, Competencias, Perfiles de Cargos, y Talento Humano.

Dedicatoria

Dedico mi esfuerzo a Dios, por permitirme cumplir con esta meta para subir un peldaño más en mi vida personal y acompañarme en el transcurso de mi vida profesional.

A mis padres Jorge y Pilar, quienes han sido un ejemplo a seguir, los pilares fundamentales de mi vida, que con su esfuerzo, dedicación, apoyo y amor incondicional me han enseñado a luchar por cumplir mis sueños, metas y proyectos, y a no dejarme vencer por las dificultades que se presenten en el camino; gracias a ustedes aprendí a nunca rendirme, pero sobre todo gracias por creer y confiar siempre en mí.

A mis hermanas Mishell y Alejandra, quienes representan mis ganas de salir adelante y superarme como muestra de un ejemplo a seguir.

Dios guíe los pasos de mis hermanas, como guio los míos.

Agradecimientos

Agradezco a todos quienes conforman el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot”, por haberme permitido realizar este proyecto en su distinguida Institución y por toda la colaboración brindada para realizar la presente investigación.

A mi tutor de tesis, Mgs. Jorge Hurtado Palacios, quien desde el primer día de clases me abrió las puertas a su sabiduría, experiencia, conocimiento y amistad; gracias por brindarme su apoyo, tiempo, dedicación y valiosa guía profesional en el camino hacia la excelencia en la realización de este proyecto.

De igual manera agradezco a la Universidad Andina “Simón Bolívar” - Sede Ecuador, por permitirme ser parte de esta gran familia andina y guiar mi camino para la consecución del título de Master Profesional en Desarrollo del Talento Humano.

Tabla de contenidos

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 13 |
| Planteamiento del Problema | 17 |
| a. Pregunta Central..... | 18 |
| b. Objetivo General..... | 18 |
| c. Objetivos Específicos..... | 18 |
| Capítulo Uno Marco teórico | 19 |
| 1. Reestructura organizacional..... | 19 |
| 1.1. Definición y características de la estructura organizacional..... | 20 |
| 1.2. Elementos de la reestructuración organizacional..... | 23 |
| 1.3 Tipos de estructura organizacional | 27 |
| 2. Perfiles de cargo por competencias | 29 |
| 2.1. Definición y características de los perfiles de cargos | 30 |
| 2.2. Definición y características de competencias | 31 |
| 2.3. Perfiles de cargo por competencias y sus elementos | 33 |
| 3. Relación entre la reestructura organizacional y los perfiles de cargo por competencias | 39 |
| Capítulo Dos Marco institucional..... | 45 |
| 1. Reseña Histórica | 45 |
| 1.1. Identidad y Filosofía | 45 |
| 1.2. Objetivos estratégicos | 47 |
| 1.3. Organigrama 2017 | 48 |
| 2. Procesamiento de la información en la organización | 49 |
| 2.1. Planeación del desarrollo de la investigación | 49 |
| 2.2. Levantamiento de los perfiles de cargo por competencias | 50 |

| | |
|--|----|
| 2.3. Modelación de la reestructura organizacional del Plantel | 53 |
| 2.4. Competencias organizacionales del Plantel | 57 |
| Capítulo Tres Marco proposicional | 65 |
| 1. Propuesta de Perfiles de cargo por competencias | 65 |
| 2. Propuesta de Modelación de la Reestructura Organizacional..... | 67 |
| 3. Propuesta de perfiles de cargo por competencias para el Plantel | 71 |
| Conclusiones..... | 77 |
| Recomendaciones | 81 |
| Bibliografía..... | 83 |

Lista de ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Los seis componentes fundamentales de la organización | 21 |
| Ilustración 2: Estructuras para abordar las interdependencias residuales..... | 25 |
| Ilustración 3: Dimensiones de los indicadores de gestión | 37 |
| Ilustración 4: El modelo de Iceberg..... | 38 |
| Ilustración 5: Niveles de competencia..... | 42 |
| Ilustración 6: Organigrama Plantel Educativo Particular "Jean Martín Charcot" - 2017..... | 48 |
| Ilustración 7: Mapa de procesos | 54 |
| Ilustración 8: Cadena de valor del Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”..... | 55 |
| Ilustración 9: Cadenas organizativas del Plantel | 56 |
| Ilustración 10: Organigrama Reestructurado Plantel Educativo “Jean Martín Charcot” - 2018 | 69 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Planificación de actividades | 50 |
| Tabla 2: Componentes principales de la estructura del Plantel Educativo "JMCH"..... | 52 |
| Tabla 3: Competencias organizacionales del Plantel Educativo "Jean Martín Charcot" | 59 |
| Tabla 4: Niveles de las competencias organizacionales del Plantel Educativo "JMCH" | 60 |
| Tabla 5: Niveles de competencia en la estructura del Plantel “JMCH” | 63 |
| Tabla 6: Formato – Descripción de perfiles de cargo por competencias..... | 66 |
| Tabla 7: Actualización perfil de cargo por competencias - Director del Plantel..... | 72 |

Introducción

Durante el desarrollo de la presente investigación se inició abordando el tema referente a la apertura, aprendizaje y adaptación al cambio al que estuvo dispuesta la organización y sus colaboradores, ya que al momento que se planteó una reestructuración organizacional se alinearon los objetivos organizacionales con las personas que brindan el servicio a los clientes, para que impacte directamente en resultados más eficientes y eficaces, y adicional, se incrementa la productividad reduciendo la burocracia de las estructuras organizacionales actuales; así lo menciona el autor (Senge 2007, 459 - 461). En este sentido, se validó que los directivos de la organización quienes son las principales fuentes de liderazgo, compromiso y transferencia de información a sus colaboradores, estén predispuestos a generar la reestructuración respectiva para mejora de la institución.

En la propuesta de reestructura organizacional planteada, se han generado estrategias e ideas claras sobre los cambios propuestos para la estructura y cultura organizacional, estimulando la innovación y aceptación de riesgos; generando así una ventaja competitiva que hace frente a los competidores del mercado, sin dejar pasar por alto que fue alineada a la planificación estratégica de la organización y creando de ésta manera mayores posibilidades de crecimiento en la organización a la que pertenecen. Tomando como referencia “Cada estrategia genérica requiere habilidades y exigencias especiales para alcanzar el éxito, las cuales se traducen casi siempre en diferencias de la estructura y de la cultura organizacional” (Porter 2015, 23).

Dentro de éste contexto, cabe mencionar que “No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera no existe proceso sin un producto o servicio” (J. Harrington 1993, 9). Por lo tanto, la presente propuesta de reestructuración organizacional, partió de la identificación de los procesos de los productos existentes en la empresa, a fin de alinearlos con el rumbo estratégico organizacional y cumplir con el requerimiento final del servicio al cliente; así lo refiere la Reingeniería: el camino del cambio:

Definimos un proceso de negocio como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente...Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este

proceso y tienden a perder de vista el objetivo grande, que no es otro que poner los bienes en las manos del cliente que los pidió. (Hammer y Champy 1995, 37).

En este mismo sentido es importante también denotar que parte de la planificación estratégica de una organización y de la reestructuración organizacional es la construcción de la cadena de valor a fin de alinearse a las necesidades de la empresa y la generación de ventaja competitiva frente al mercado así lo menciona Porter y también hace hincapié en la cadena de valor:

Mayo (2005), expresa que el análisis de la cadena de valor, es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). (Quintero y Sánchez 2006, 380 - 381).

Es decir, la cadena de valor hace referencia a costos superiores en la producción o a su vez es visto como el resultado o proceso de salida final que genera el giro de negocio; es decir, la razón de ser de la empresa o el productos o servicio final que espera recibir el cliente final, obviamente con la generación del proceso de satisfacción que espera el cliente.

Cabe mencionar también la importancia que tiene la estructura organizacional y los perfiles de cargo por competencias en la Gestión de Recursos Humanos, ya que el levantamiento de perfiles incluye todo lo relacionado con la definición del cargo, funciones, conocimientos, especificaciones, habilidades y requisitos, debido a que aportan como punto de partida para diferentes procesos que se deben implementar en la gestión del talento humano por competencias, como son: reclutamiento, selección y contratación del personal, remuneración, formación y desarrollo, bases para planes de sucesión y carrera, evaluación de desempeño y valoración del cargo (Moreno 2000, 168).

Se considera que el marco disciplinario de la investigación realizada pertenece a la línea de modelos y prácticas de gestión de personas y del talento humano; la misma que tiene como objetivo investigar y diseñar modelos y prácticas para la dirección de personas y el desarrollo del talento humano, a través del desarrollo de competencias laborales. A fin de aportar a la necesidad social de promover el desarrollo de competencias laborales en sus ejes

fundamentales: saber, saber hacer, y saber ser, que empoderen al talento humano para el fortalecimiento de sus entornos sociales.

Por otro lado, es importante destacar que se ha incorporado a la empresa un enfoque de Gestión por Competencias; es decir, se ha alineado a las personas y los procesos que integran la empresa a los objetivos estratégicos para tener un desempeño efectivo y por ende incrementar la productividad y rentabilidad de la organización. Por éste motivo, se han propuesto que los perfiles de cargo sean realizados por competencias definidas en pro de la organización y la estructura propuesta, para esto se han levantado un modelo de competencias cardinales propias de la organización y ha sido aprobada por los directivos de la misma, tal se describe a continuación: "Los directores de la organización, por su experiencia y compenetración en el negocio o actividad, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo. A partir de estos conceptos será luego el experto quien llevará estas ideas al formato de competencias y, de ese modo, permita alcanzar la mencionada estrategia organizacional" (M. A. Alles 2015, 97).

Planteamiento del Problema

El Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot”, es una institución educativa dedicada a brindar educación de calidad a los niños de hasta 11 años, a través del apoyo familiar, de la comunidad e Institución, para la consecución de mejores niveles de desarrollo humano y calidad de vida; actualmente cuenta con las secciones Inicial, Pre Primaria y Educación Básica, funciona con 21 colaboradores y 280 estudiantes.

El Director del plantel considera que la estructura de la institución debe ser actualizada porque al parecer no es adecuada a la realidad actual, debido a que durante los últimos años se han presentado algunos cambios, entre ellos, el crecimiento de la institución en cuanto al incremento de un grado cada año hasta llegar a tener la docencia media completa; es decir, séptimo de básica y por ende hubo incremento de los docentes y de la estructura organizacional; como se puede observar, los directivos de la institución se han centrado en el crecimiento de la institución y han dejado de lado la importancia del levantamiento de la estructura organizacional y los perfiles de cargo de la institución, lo cual conlleva a que los colaboradores no tengan claro las funciones que realizan e influye directamente en su desempeño y la productividad de la institución.

Tomando en cuenta lo mencionado, se ha evidenciado que en los últimos años los niveles de productividad y resultados del plantel han ido decreciendo en un 10% aproximadamente, debido que se han presentado por un lado cambios de personal durante el año lectivo y, por ende, también existe un menor desempeño en los niveles de productividad; por otro lado, la situación cambiante del país y las decisiones gubernamentales sobre la apertura de cupos en escuelas fiscales ha provocado la disminución de estudiantes en el plantel; lo cual finalmente ha influido en el nivel de servicio de excelencia académica que brinda la institución. Los directivos del plantel manifestaron que hasta el año 2014, la institución alcanzaba los 300 alumnos, con varios paralelos de cada grado; en la actualidad el panorama es distinto, ya que han llegado hasta un máximo de 280 alumnos con un paralelo de cada grado.

a. Pregunta Central

¿Cómo sería la reestructuración organizacional y diseño de los perfiles de cargo por competencias para el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018?

b. Objetivo General

Reestructurar el organigrama institucional y los perfiles de cargo por competencias para el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018.

c. Objetivos Específicos

- Analizar que es una reestructura organizacional y perfiles de cargo por competencias.
- Identificar las metodologías para la realización una reestructura organizacional y perfiles de cargo por competencias.
- Proponer el diseño de una reestructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018.

Capítulo Uno

Marco teórico

1. Reestructura organizacional

En el presente capítulo se investigó sobre reestructuración organizacional debido a que el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot”, durante el año 2018 incrementó el personal de la institución, lo cual generó cambios en la estructura organizacional de la institución; por ésta razón, se observó la necesidad de analizar los principales componentes del mismo y se propuso una nueva estructura innovadora, utilizando la creatividad y fluidez, descentralizando el poder y distribuyendo de forma igualitaria la estructura de acuerdo a las necesidades y conocimientos técnicos de los especialistas o docentes; sin embargo, previo a realizar una reestructuración existen varios factores a analizar como:

- **Edad y tamaño de la institución:** la estructura refleja la edad que tiene una organización en el sector al que pertenece desde que fue constituida, debido a que mientras más edad y tamaño tiene una empresa, más formalizado esta su comportamiento, más elaborada es la estructura y los puestos de trabajo son más técnicos o especializados. Lo cual sirve de ancla para evaluar, tomar en cuenta y plantear una reestructuración que se ajuste ajustada a la realidad actual y las necesidades de innovar de la organización.

- **Instrumentos de control del sistema técnico:** son instrumentos de control que se utilizan para que el núcleo operativo produzca servicios o productos; es decir, mientras más control y reglas existan sobre los operarios, más formalizado y burocrático es el trabajo. Mientras más complejo sea el sistema, más formado y profesional es el personal, inclusive para la toma de decisiones. Cabe mencionar, que en la actualidad las organizaciones pretenden dar un giro al sistema de control, transformando una estructura burocrática en orgánica mediante la automatización del núcleo operativo encargado de producir, desapareciendo el control excesivo e implementado especialistas que coordinen las acciones.

- **Entorno de la organización:** tiene gran influencia el entorno en el que se desarrolla la organización, debido a que, si el entorno de la misma es más dinámico, más orgánica es su estructura; por el contrario, si el entorno de la organización es más complejo, más descentralizada es su estructura. Por otro lado, si existe demasiada hostilidad en el entorno,

la organización se ve obligada a centralizar el poder directamente. Por lo tanto, es importante observar y analizar qué tipo de entorno tiene la organización para dependiendo de eso plantear un tipo de estructura orgánica, descentralizada o centralizada.

- **Poder:** existen varias formas de poder, cuando una organización está controlada externamente por un gobierno o directorio responsable de las normas y decisiones, más formalizado será su comportamiento y más centralizado estará el poder en el ápice estratégico; por el contrario, cuando existe una coalición o asociaciones externas en conflicto o divididas también existe una coalición interna politizada por los colaboradores de la organización que causa conflictos negativos. (Mintzberg, Quinn y Ghoshal 1999, 283 - 285).

Finalmente, otro papel importante al momento de realizar una estructura o reestructuración organizacional es seguir los parámetros más comunes de otras empresas; debido a que en la era actual cada vez existen mayores incertidumbres y desafíos de globalización, avances tecnológicos, desplazamientos demográficos, la transición de a una economía de servicios y la introducción de la calidad total a los clientes, han obligado a las organizaciones y los líderes a reorganizarse y buscar más alternativas o modelos estructurales a fin de que las empresas se adapten con mayor rapidez y eficiencia en la actualidad.

1.1. Definición y características de la estructura organizacional

Existen diferentes puntos de vista referentes al tema de Estructura Organizacional; dentro de los cuales está (Marín Idágarra 2012, 46) quien cita a: “Hall (1996), las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario”.

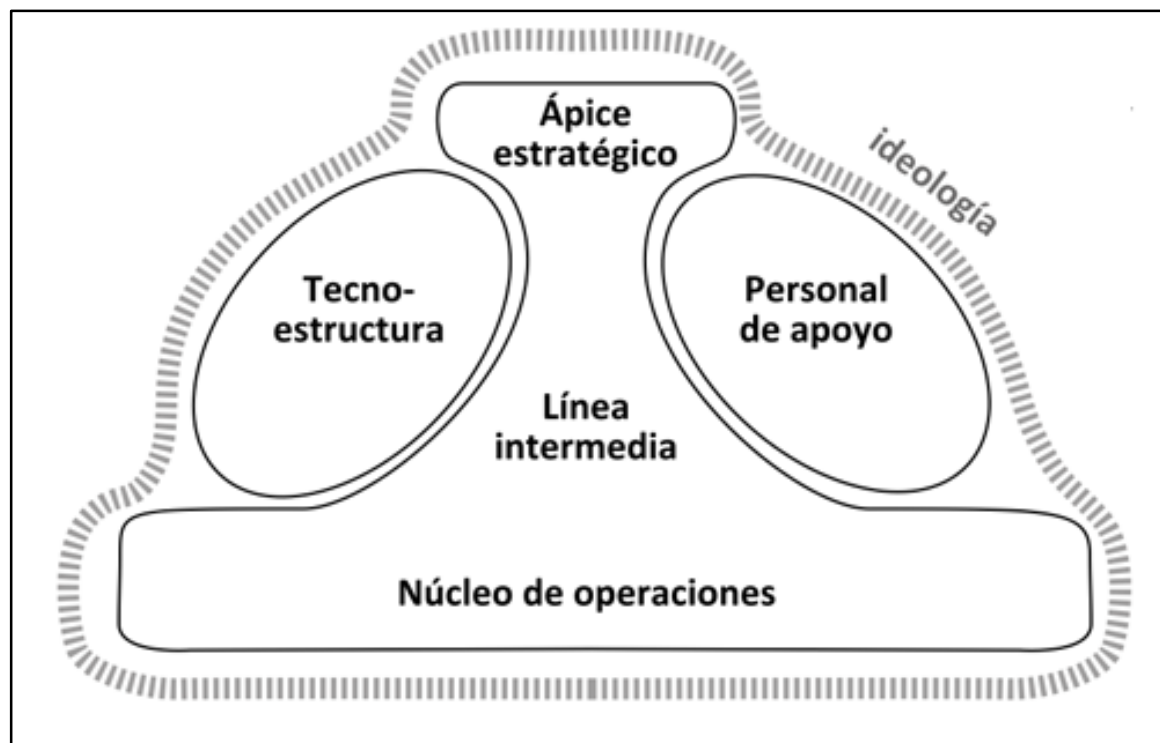
Por lo tanto, si partimos de épocas antiguas, existen muchas pruebas o evidencias en las que se muestra que la estructura organizacional estaba regida por un jefe o manda más, con una forma de trabajo de esclavitud y explotación a la gente de bajos recursos económicos e incluso utilizando el racismo para explotar a la raza negra; sin importar sus derechos, necesidades y aportes que puedan brindar en pro de la organización, debido a que estaban limitados a solo realizar el trabajo duro y no a pensar.

Por otro lado los autores (Mintzberg, Quinn y Ghoshal 1999, 275), tienen un enfoque más actualizado y profundo respecto a este tema, en el que se considera que la estructura está directamente ligada con la estrategia de la organización y es evidente que la una no puede

existir sin la otra; por lo tanto, cuando se cambia la estrategia de la empresa es necesario diseñar nuevamente la estructura para aplicar la estrategia, y por ende la estructura debe reflejar siempre la situación actual de la organización.

Previo a analizar qué tipo de estructura tiene cada organización, ese debe considerar que todas las organizaciones están compuestas por seis componentes principales:

Ilustración 1: **Los seis componentes fundamentales de la organización**



Fuente: El Proceso Estratégico, 1999

Autor: Mintzberg, Quinn y Ghoshal

En base a los autores (Mintzberg, Quinn y Ghoshal 1999, 275), los componentes mencionados se definen como:

- **Cima o ápice estratégico:** hace referencia al Gerente general o principal que se encarga de supervisar a toda la organización.
- **Línea media o funcional:** son todos los gerentes que se encuentran bajo el gerente general y representan una jerarquía superior para el núcleo operativo.
- **Médula operativa u operarios:** los colaboradores que hacen el trabajo operativo; es decir, la producen los productos o prestan los servicios dependiendo el giro del negocio.
- **Personal de apoyo:** colaboradores encargados de prestar servicios generales internamente como limpieza, guardias de seguridad, cafetería, entre otros.

- **Tecno estructura:** grupo de colaboradores que se encargan de realizar funciones de administración, planificación y control del trabajo de otros.

- **Ideología empresarial:** la cultura organizacional de cada empresa, la cual es la razón de la organización y estructura; y la diferencia de otras.

La cima o ápice estratégico hace referencia a la persona que hace de cabeza principal en la organización, ya sea como Gerente o Director General, quién es el encargado de dirigir, supervisar y controlar estratégicamente a toda la empresa; debajo de éste se encuentra la línea media o funcional, con cargos de Gerente o Jefe de área y son los que deben supervisar que el área operativa produzca; la médula operativa u operarios son los colaboradores encargados de producir los bienes, productos o servicios para la organización, es decir, quienes hacen el trabajo duro como Especialistas, Analistas o Asistentes; existe también el personal de apoyo para toda la organización y deben realizar el trabajo de limpieza, cuidado y seguridad con cargos como Servicios Generales, Auxiliares de Limpieza o Guardias de Seguridad; respecto a la tecno estructura son los colaboradores que se dedican a administrar, planificar y controlar el trabajo de los otros como es el caso de las áreas Administrativa, Financiera, Recursos Humanos o Sistemas; dependiendo el giro de negocio,

Finalmente, en cuanto a la ideología que engloba a toda la organización, hace referencia la cultura, clima y objetivos organizacionales de la empresa, a partir de la cuál nace el tipo de estructura que caracteriza a cada organización y de la misma forma la hace única y diferente de otras, muchas veces inclusive siendo del mismo giro de negocio.

En sentido similar al anterior, el autor Fayol citado por (Marín Idágarra 2012, 49) divide en tres partes fundamentales: estratégico (directivos), funcional (jefes de área) y operativo (operarios) con un equipo de apoyo o especialistas y analistas del trabajo. Si nos detenemos a analizar, los dos autores coinciden en las definiciones referentes a los componentes de una organización o estructura; y, por ende, todas son necesarias al momento de realizar un organigrama o una reestructuración de cualquier tipo de empresa.

En la actualidad existen otras formas de estructura organizacional, como es el caso de empresas que estadounidenses que basan su estructura de una manera diferente a la cotidiana donde se manejan a través de outsourcing, alianzas y redes virtuales con equipos y diseños matriciales que les permitan tener una flexibilidad adecuada dependiendo del entorno,

tecnología, tamaño y ciclo de vida y cultura, con la finalidad de lograr el cumplimiento de objetivos y metas; como es el caso de ésta empresa:

Ni siquiera Bill Green, presidente ejecutivo (CEO), tiene un escritorio permanente. Accenture no tiene oficinas corporativas formales, sucursales oficiales ni oficinas permanentes. El director de tecnología de la empresa se encuentra en Alemania, el director de recursos humanos en Chicago y el director de finanzas en Silicon Valley y sus consultores constantemente están en movimiento. (Daft 2011, 113).

1.2. Elementos de la reestructuración organizacional

Se considera que para crear o diseñar cualquier tipo de estructura de organización moderna, siempre va a estar compuesta por una serie de reglas desempeñadas por personas con cualidades específicas dependiendo del cargo y lugar que ocupen en la estructura, por tal motivo (Dirube Mañueco 2000, 33 - 35) menciona que las formas de organización dependen de la división del trabajo por áreas determinadas, especialización de funciones específicas, jerarquía dependiendo de los procesos o personas a cargo, actividades diarias a realizar para la consecución de objetivos empresariales, unidad y permanencia en el mando o nivel de reporte a un superior inmediato, amplitud de control sobre los subordinados a su cargo.

En este mismo sentido (Marín Idágarra 2012, 50) cita a: (Reimann 1973), quien identifica tres dimensiones principales: “1) la complejidad: nivel de división de las actividades intra e inter áreas funcionales, 2) la centralización: la concentración en los mandos superiores de la autoridad para tomar decisiones, y 3) la formalización: como la estandarización de procedimientos y su especificación”. Es decir, dentro las organizaciones es necesario tomar en cuenta que existen varios elementos como la división de la empresa dependiendo del giro de negocio y de la complejidad del mismo a fin de formar las áreas o departamento necesarios para su funcionamiento; la centralización del poder y la toma de decisiones en cargos superiores como gerencias y jefaturas; y finalmente, la formalización o definición de funciones o actividades específicas y estandarizadas para cada cargo o área.

Los autores (Mintzberg, Quinn y Ghoshal 1999, 278 - 282) complementan la base teórica ya mencionada, y afirman que para diseñar la estructura de una organización se debe analizar y poner en juego varios parámetros que determinaran la división del trabajo y el mecanismo de coordinación de los mismos, los cuales engloban los siguientes:

- **Especialización del puesto de trabajo**, se refiere al número de tareas que realiza y/o controla un colaborador en su puesto de trabajo o cargo determinado; lo cual influye directamente en la ubicación dentro de la estructura, ya que dependiendo si el colaborador

tiene tareas específicas en su cargo y no posee control sobre procesos o personas es ubicado horizontalmente, en cambio si el colaborador tiene control específico sobre personas o procesos de sus tareas está ubicado de manera vertical dentro de la estructura de la empresa.

- **Formalización del comportamiento**, es la descripción o normalización directa y detallada del puesto de trabajo a través del levantamiento formal de toda la información referente al contenido del trabajo, las funciones y procesos que se realizan, incluyendo las instrucciones, normas, reglas y especificaciones referentes al mismo para lograr los resultados planteados tanto por el cargo como por el departamento y la organización.

- **Formación**, se refiere a la utilización de programas sistemáticos enfocados a normalizar y desarrollar en los colaboradores los conocimientos y habilidades necesarias tanto del perfil blando como del perfil duro, a fin de que puedan desempeñarse en puesto de trabajo determinado o especializado y requerido por la empresa. En este sentido, la formalización y la normalización del comportamiento van de la mano a través de las normas aprendidas y las impuestas para desempeñarse en el puesto de trabajo.

- **Adoctrinamiento**, programas y técnicas adoctrinadas para que los colaboradores de la empresa trabajen normalizados y enfocados en las necesidades ideológicas de la misma, para de ésta manera puedan tomar decisiones y realizar acciones en pro de la organización para la que trabajan; inclusive pueden actuar bajo una creencia empresarial determinada.

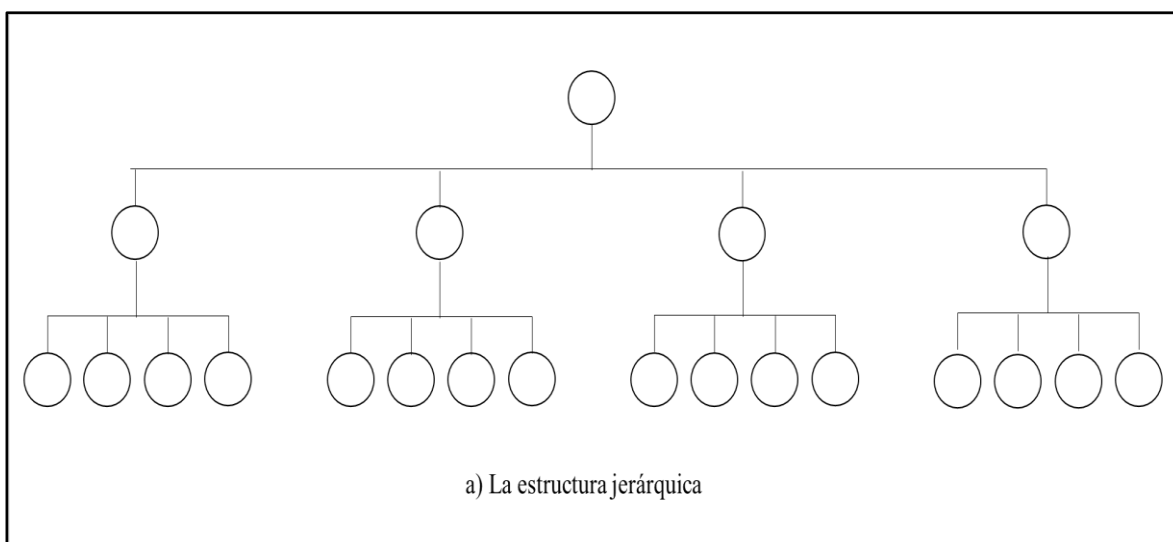
- **Agrupación de unidades o áreas**, es la agrupación de cargos en unidades/áreas y las unidades/áreas en un orden superior, a través de organigramas también denominadas estructuras organizacionales; a fin de tener una mejor coordinación de los puestos de trabajo, y se desempeñen bajo una supervisión que se encargue de controlar, coordinar y trabajar compartiendo recursos comunes por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las agrupaciones pueden realizarse por funciones, es decir, a través de los medios para conseguir los productos o servicios; y la otra agrupación es por mercado o los fines o productos finales, servicios o mercados concretos a donde desean llegar.

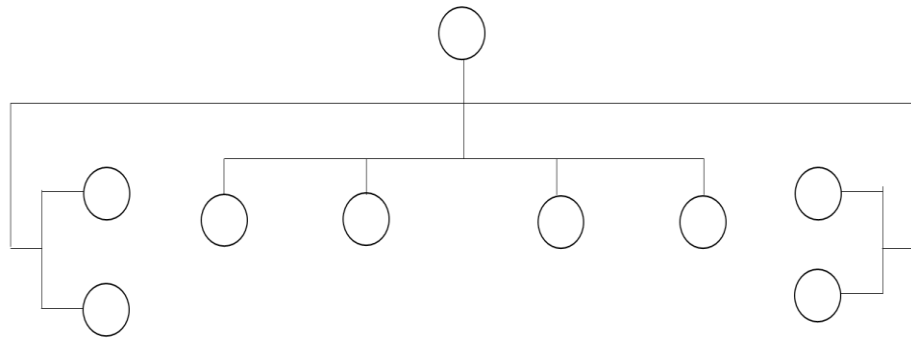
- **Tamaño de las unidades**, son el número de cargos que contiene una misma unidad o área, con o sin una supervisión directa; debido a que pueden existir unidades/áreas pequeñas sin control como unidades/áreas grandes con o sin necesidad de control, o viceversa; sin embargo, también depende del tipo de cultura organizacional o inclusive a la normalización de trabajo que pueda tener dicha organización.

- **Sistemas de planificación y control**, se utilizan para normalizar los resultados en común de la organización o para llegar a un mismo fin; por este motivo pueden ser de dos tipos, los sistemas de planificación de acciones, a través de un detalle de acciones concretas para llevarse a acabo antes de llevarse a cabo algo, es decir, una planificación previa; o también puede ser a través de sistemas de control de los resultados alcanzados con acciones y hechos evaluados constantemente.

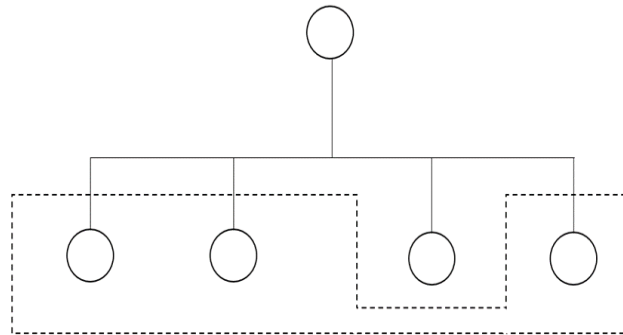
- **Dispositivos de enlace**, son el conjunto de mecanismos que existen para fomentar la adaptación mutua dentro y entre las unidades/áreas de la organización como: a) la estructura jerárquica o dispositivos de enlace, son los puestos que se crean para coordinar directamente el trabajo que realiza cada cargo, unidad/área a través de la persuasión y negociación para conseguirlo directamente y no por los canales administrativos; b) la estructura lineal y funcional, es aquella que posee directivos integradores o autoridad reconocida no sobre las personas sino sobre los presupuestos de cada unidad/área a través de la estrecha coordinación; c) la estructura de enlace superpuesta, hace referencia a equipos de trabajo y comités permanentes que se reúnen diariamente para la toma de decisiones; d) la estructura matricial, es un punto de equilibrio entre las agrupaciones funcionales o de mercado, debido a que se requiere independencia de criterio y a su vez interdependencia, dependiendo el proyecto y objetivo en común, inclusive se puede dividir la autoridad o compartir criterios y decisiones duales entre las autoridades definidas.

Ilustración 2: Estructuras para abordar las interdependencias residuales

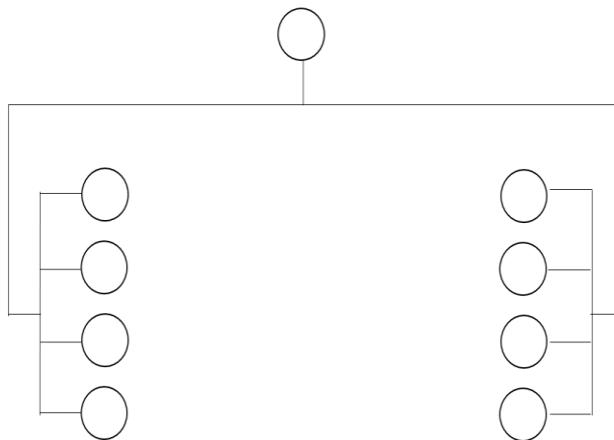




b) La estructura de línea y de staff



c) La estructura de superposición de enlaces
(por ejemplo, grupos de trabajo)



d) La estructura matrix

Fuente: Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999. El Proceso Estratégico

Autora: La investigadora

De los autores descritos anteriormente, se considera que en la presente investigación los elementos de la reestructuración organizacional a tomarse en cuenta, están inclinados a los descritos en el presente capítulo por los autores Mintzberg, Quinn y Ghoshal, debido a que posee una mejor descripción de la propuesta realizada con la información recopilada en el desarrollo de la presente investigación

1.3 Tipos de estructura organizacional

Con el pasar de los años los tipos de estructura organizacionales han ido evolucionando, y dejando de lado a las estructuras tradicionales basadas en paradigmas militares en los que solo existe el comando y control de los empleados; en la actualidad las organizaciones buscan adaptarse y responder de manera oportuna a las nuevas presiones de negocios; así lo menciona (Harrington y Harrington 1991, 456 - 460) quién considera que hasta la fecha ha habido cuatro evoluciones importantes en las estructuras de las empresas, mencionado en orden ascendente, partiendo de la:

La organización vertical, hace referencia al desempeño de las funciones a través de un staff corporativo pequeño y centralizado que se encarga de la toma de decisiones ante el personal operativo encargado de producir los productos o servicios dependiendo de la organización, también se puede observar que en este tipo de estructura es muy notorio los niveles de jerarquía o mandos de poder existentes.

La organización burocrática, en ésta estructura la fuerza laboral y las tareas que se realizan dentro de la organización son controladas de forma ascendente a través de políticas y procedimientos específicos de la organización, a fin de que los colaboradores asuman las responsabilidades específicas de sus labores diarias y logren la consecución de los objetivos empresariales.

La organización descentralizada, se da cuando la organización se divide en unidades descentralizadas con operaciones autónomas a través de políticas y procedimientos independientes que se encargan de responder con mayor rapidez y flexibilidad al mercado, en este tipo de organización se tiene un reporte directo al gerente de operaciones a fin de generar resultados rentables para la empresa y los accionistas que la componen.

La organización interconectada en red, la presente estructura, es la última evolución de la actualidad, debido a que se basa en la conformación de equipos de personas encargados de manejar un procesos o funciones como es el caso de brindar atención al cliente

interno o externo, bajo diversos estratos administrativos; a fin de cumplir con el objetivo corporativo principal de satisfacer las necesidades de los clientes y el mercado.

Por otro lado, los autores (Mintzberg, Quinn y Ghoshal 1999, 285 - 291) consideran que dependiendo del giro de negocio de la empresa, existen otros tipos de estructura en las que la organización se ve obligada a diseñarse a sí misma y seleccionar que tipo de estructura específica necesita para desarrollarse y generar los resultados planteados o esperados:

Organización empresarial: es una gran unidad centralizada y conformada por uno o varios directivos, uno de los cuales se encarga de liderar y tener una supervisión directa sobre el comportamiento de la empresa y los operarios, cabe mencionar que esta estructura apenas se está formalizando debido a que se usa de manera mínima la planificación y se tiene personal de apoyo reducido, a fin de mantener una estructura visiblemente ligera y flexible.

Organización mecanicista: en este tipo de organización se requiere de una gran tecno estructura con poder extraoficial para diseñar y mantener los sistemas de normalización, formalizar el comportamiento y planificar las acciones; surge una jerarquía de mandos intermedios que se encarga de la toma el poder a través de la coordinación, administración y control del trabajo que realiza el personal operativo de la empresa.

Organización profesional: también denominada de tipo burocrática, se basa en la normalización de las habilidades, competencias, formación y especialización de los profesionales que trabajan en la organización con cierto grado de autonomía y control sobre su trabajo; sin embargo, en lo que respeta al poder y la toma de decisiones operativas y estratégicas va de forma descendiente hasta llegar hasta al personal operativo. Por ésta razón, esta estructura en ocasiones puede incluso ser vista como demasiado inflexible.

Organización diversificada: es un tipo de estructura diferente, ya que son unidades divididas, que se encuentran en la línea media, se diferencian porque cada una tiene su propia estructura y ejercen gran presión sobre las otras; y están superpuestas por otra estructura que es el núcleo central encargado de controlar el rendimiento o normalización de resultados, y debido a este control las estructuras divididas terminan adoptando la estructura mecanicista.

Organización innovadora: o también llamada estructura de adhocracia, hace referencia a la adaptación mutua y esfuerzo de los especialistas para colaborar creativa y coordinadamente para un mismo fin, a través de mecanismos de enlace, directivos integradores y equipos de trabajo; se les otorga cierto poder para tomar decisiones

dependiendo de los conocimientos técnicos y las necesidades, no de las jerarquías. Este tipo de estructura es la ideal al momento de innovar una organización en la actualidad debido a la descentralización de poder jerárquico que existe y el desvanecimiento natural de las marcadas dimensiones vertical y horizontal, creando así una estructura más flexible y dinámica.

Organización misionera: esta estructura está basada y dominada por la ideología de la organización, ya que se enfoca en disminuir la división del trabajo, tener pocos especialistas por puesto de trabajo y contar con el menor número de distinciones entre jerarquías, a fin de unificar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa a través del adoctrinamiento y la normalización de normas, valores y creencias a todos los colaboradores que conforman la organización; es decir, termina siendo una sola masa de trabajo sin especialistas, divisiones y mucho menos jerarquías.

Organización política: en este tipo de estructura no existe ni un proceso dominante ni mucho menos un cargo o jerarquía dominante, por lo tanto, ninguna de las partes domina, y por ende no existe forma de coordinación, centralización y mucho menos descentralización; lo cual genera un comportamiento de separación en el que cada uno tiende a halar para su lado, dando como resultado final la imposibilidad para contener o solucionar conflictos que se presenten en las empresas o partidos políticos a los que pertenezcan.

Finalmente, existe otra perspectiva planteada por (Silva Saltos y Oviedo 2011, 16 - 19), quien describe tres formas de estructura: jerárquica (que incluye los procesos operativos, toma de decisiones y objetivos que supervisan el desempeño; proceso (funciones o subsistemas que existen para convertir los insumos en productos terminados satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de un mecanismo de control) y gestión por procesos (la organización se centra en los productos o servicios finales a través de estrategias formadas por las preguntas ¿qué, a quién, por qué, dónde? realizar de los procesos que realizan).

2. Perfiles de cargo por competencias

En este capítulo, se hace referencia a la descripción de los perfiles de cargo de la empresa, debido a que es necesario contar con la información pertinente de condiciones y requisitos mínimos para que cada colaborador desempeñe sus funciones de manera adecuada y óptima, evitando por un lado la repetición de tareas y, por otro lado, la baja productividad o logro de objetivos organizacionales. Se debe tomar en cuenta que el perfil de cargo cumple dos papeles importantes, el uno para la organización, ya que es la base de las tareas

organizacionales a cumplir por parte de las personas que los ocupa; el otro para las personas, debido a que, dependiendo de las funciones a cumplir, se generan expectativas y motivaciones para trabajar en el cargo y la organización.

Sin embargo, es importante analizar las variables por separado previo a realizar perfiles de cargo por competencias, puesto que primero se debe definir qué es un puesto de trabajo y que contiene para posterior enfocarnos en qué son las competencias y porque razón se vio la necesidad de enfocar la presente investigación en los perfiles de cargo por competencias; es decir, realizar una clara diferenciación con los perfiles de cargo comunes.

2.1. Definición y características de los perfiles de cargos

Para el desarrollo del presente tema se observó la necesidad de primero profundizar, sobre la definición de perfil de cargo, el autor (Lanham, 1962) citado por (Fernández Ríos 1995, 56): considera que es un “Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para un adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás”.

Tomando en cuenta la descripción anterior, se puede decir que los perfiles de cargo contienen información relevante a las funciones, conocimientos, habilidades, responsabilidades y requisitos para desempeñarse en un cargo determinado y que éste cargo a su vez se diferencie de los otros cargos existente en la organización debido a las diferentes áreas o funciones a cumplir; cabe mencionar que para levantar dicha información de cada uno de los cargos existente se deben utilizar técnicas como la observación en el puesto de trabajo, la entrevista con la persona que ejerce el cargo, y finalmente la validación del cargo con el jefe inmediato encargado de supervisar el cargo y los resultados del mismo.

En este mismo sentido, el autor (Chiavenato 2007, 204), define a los perfiles de cargo como aquellos que están compuestos por las actividades diarias que desempeña un colaborador dentro de una estructura organizacional y que engloba un conjunto de obligaciones, responsabilidades y conocimientos, los cual permite diferenciar un puesto de otro y a su vez un área de otra; tomando en cuenta que su contenido del perfil de cargo también depende del nivel jerárquico que ocupa dicho cargo dentro del organigrama, dependiendo del tipo de estructura organizacional que posea la empresa.

Para el autor (Chiavenato 2000, 291 - 292) la definición de perfiles de cargo se conforma de cuatro componentes fundamentales que se deben tomar en cuenta al momento de realizar un levantamiento de información de cualquier perfil de cargo de todo tipo de organizaciones:

- Tarea: es la actividad individual que realiza la persona que ocupa el cargo. Es decir, hace referencia a actividades asignadas a cargos operativos o de rutina.
- Atribución: se trata de la actividad individual que ejecuta la persona que desempeña el cargo, y demanda un poco más de sofisticación, y esfuerzo mental antes que físico.
- Función: son el conjunto de tareas o atribuciones que realiza o ejerce de manera sistemática y repetitiva la persona que ocupa el cargo.
- Cargo: es el conjunto de funciones que engloban una posición determinada dentro de la estructura organizacional y que está graficado en el organigrama; dando como resultado, relaciones entre los cargos y niveles de jerarquía dentro de la organización como subordinados, supervisores o jefes y mandos altos o gerencias.

En base a lo mencionado en los párrafos anteriores, es evidente que toda persona que trabaje en una empresa debe ocupar un cargo y que una empresa no puede sostenerse sin tener claro que hace cada individuo en el cargo determinado, debido a que esto no generaría los resultados u objetivos propuestos por la organización; y por ende todos podrían tender a realizar trabajos similares.

Por lo tanto, en todas las organizaciones pueden existir un solo ocupante el cargo o pueden existir varias personas haciendo las mismas funciones este cargo se simplificaría como un solo cargo tipo determinado para esa función específica, contado con la misión del cargo definida, funciones específicas, tipo de formación y conocimientos necesarios, responsabilidades jerárquicas y requisitos del cargo.

2.2. Definición y características de competencias

Para que la presente investigación cumpla con uno de sus objetivos principales de conocer que son los perfiles de cargo por competencias; es indispensable abordar el concepto de competencia desde la perspectiva personal, se considera como la capacidad de poner en práctica los diferentes conocimientos, habilidades, destrezas, carácter y valores de una persona al momento de interactuar con su vida personal, social y laboral; por otro lado, desde la perspectiva laboral, las competencias son las capacidades que posee una persona para

desempeñar un cargo y las funciones que lo componen de manera productiva, utilizando todos los recursos disponibles para lograr resultados.

Enfocándonos en la presente investigación, es necesario incursionar en el campo dedicado al estudio de las competencias laborales, la definición de competencias nació desde la década de los sesenta aproximadamente, primero en introducir el tema que es considerado como un hito del tema es el autor David McClelland, quien las define como “el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestra a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo” (Montalvo 2017, 19).

Es decir, son características que se encuentra en el interior del individuo, las cuales se representan a través de las conductas que tiene o muestra; y de acuerdo, a McClelland estas conductas son innatas en el individuo y por ésta razón determinan el rendimiento laboral del individuo y si la persona tendrá un desempeño exitoso o no en la empresa, a través de los resultados que obtenga, caso contrario puede ser que no posea la competencia para desarrollar dicho trabajo o funciones otorgadas.

Dentro del tema de competencias se dice que existen dos tipos de escuelas referentes al tema y que destacan lo siguiente:

Escuela conductista: se originó en Estados Unidos, sus autores más importantes son McClelland y Spencer y Spencer; consideran que son las características que una persona tiene en relación con su desempeño efectivo y/o superior, expresado en resultados específicos.

Escuela constructivista: se originó en Europa – Francia, su autor principal es Levy-Leboyer; quien define que una competencia no solo nace la función, sino que tiene en cuenta la importancia de las personas, sus objetivos y posibilidades. Este autor, rechaza la exclusión de personas menos formadas en términos de desempeño superior y considera que las personas tienen la posibilidad de crear, otorgar confianza y de aprender (Montalvo 2017, 12).

Enfatizando en el autor (Spencer y Spencer 1993, 9) describe lo siguiente: “Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación”. Dentro de la conceptualización de Spencer y Spencer, se nombran ciertas especificaciones que es necesario abordarlas para comprender su definición:

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. (M. A. Alles 2010, 149).

Haciendo mención al autor del párrafo anterior, es evidente que todos los individuos poseen características o conductas intrínsecas innatas o aprendidas que son representadas a como competencias en el ámbito laboral; sin embargo, no todos los individuos poseen todas las competencias para todos los cargos, por lo que es necesario determinar que competencias son necesarias en cada cargo para que tenga un desempeño superior el individuo.

Por otro lado, la firma consultora de Recursos Humanos (Hay Group 2000, 191) describe a las competencias como: “Competencia es una característica subyacente de una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Las competencias distintivas son las que diferencian a un empleado con desempeño sobresaliente de un empleado con actuación mediana”. Dependiendo del nivel de diferenciación de las competencias o características se determina el desempeño superior.

Los autores mencionados son los aportes más importantes debido a que fueron los primeros en introducir el tema de competencias en una de las firmas consultoras de Recursos Humanos más importantes a nivel del mundo, como es The Hay McBer Group; debido a que tanto McClelland como Spencer y Spencer trabajaron para dicha firma y dentro de su carrera profesional en la misma. Dentro de su paso por la firma, los autores (Spencer y Spencer 1993, vii), para introducir su definición de competencias realizó un estudio con ejecutivos, técnicos, vendedores y otros cargos en distintos sectores empresariales y consolidó toda la información en su libro “Competence at work: Models for superior performance”; en el cuál no sólo evalúa el desempeño superior que debe tener un individuo sino que también introduce las competencias en toda la gestión de Recursos Humanos como: selección, entrenamiento, desarrollo de carrera, entre otros temas.

2.3. Perfiles de cargo por competencias y sus elementos

Partiendo de lo ya mencionado, y continuando con el enfoque del trabajo de investigación se considera indispensable profundizar una definición más puntual sobre los perfiles de cargo por competencias; por ésta razón, los autores Gómez - Mejía, Balkin y

Cardy, citados por (García Solarte 2009, 173) menciona: “consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo”. A diferencia de lo descrito en los perfiles de cargo, estos autores incluyen como indispensable el tema de competencias dentro de los perfiles de cargo, debido a la importancia que tiene sobre todo en la consecución de resultados específicos en el cargo.

En el modelo de talento humano y competencias de (M. A. Alles 2008, 41), se considera que los perfiles de puestos deben estar compuestos por tres partes fundamentales: los conocimientos (especializados o técnicos definidos; es decir, lo que se ha aprendido durante la carrera universitaria en su mayoría de casos), las destrezas (habilidades o capacidades de realizar las cosas) y las competencias (innatas o adquiridas que no son observables a simple vista, solo al momento de cumplir determinadas funciones del cargo).

Como ya se explicó en capítulos anteriores los perfiles de cargo por competencias son una base importante de cualquier empresa debido a que ayuda a tener una información clara y levantada de las funciones que realizan los colaboradores en los puestos de trabajo determinados, así lo menciona (Hay Group 2011, 33) “Un perfil por competencias es una relación de características personales, causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto. Está relacionado con la estructura, estrategia y cultura, se describen comportamientos observables. Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en un puesto”. En efecto, para que un perfil de cargo por competencias sea levantado correctamente se debe tomar en cuenta todos los factores mencionado, debido a que de esto depende la eficiencia y eficacia del mismo y de la persona que ejecuta las funciones determinadas en el cargo asignado por la organización y de ésta manera se pueda cumplir con las metas y objetivos organizacionales propuestos.

Dentro de los perfiles de cargo por competencias, se debe incluir toda la información que incluya el contenido del puesto para poder desempeñarlo, por este motivo se ha citado a los siguientes autores que describen varios de los elementos que deben contener los perfiles mencionados.

Para levantar un perfil de cargo por competencias debe establecer 4 condiciones fundamentales: “Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo); cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos

de trabajo); a quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, la relación con su jefe); a quién deberá supervisar o dirigir (autoridad), es decir, la relación con los subordinados” (Chiavenato 2000, 294).

El levantamiento de los perfiles de cargo, debe tener la especificación de todo el contenido del trabajo, los métodos que se deben realizar y las relaciones con quienes debe tener contacto para a través de la utilización de los recursos entregados, pueda cumplir con el trabajo encomendado y los resultados esperados.

Siguiendo el mismo contexto, el autor (Lanham, 1962) citado por Fernández Ríos (1995, 58) describe a los perfiles de cargo y sus elementos como:

Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria.

Es decir, los perfiles de cargo son la descripción detallada, estructurada, ordenada y sistemática, que puede ser redactada en formatos específicos y codificados, con los siguientes elementos o especificaciones: datos de identificación del cargo, descripción del puesto (funciones y conocimientos técnicos), especificaciones del puesto (experiencia, estudios, competencias), la identificación de los puestos (interacción con, reporta a, le reportan).

Siguiendo esta misma línea, (M. A. Alles 2015, 141 - 145) considera que la descripción de un puesto de trabajo debe contener los siguientes elementos:

- Título del puesto o cargo, determinar un nombre específico para el cargo dependiendo de la función y área al que pertenece.
- Codificación de cargos, se debe generar un código de referencia determinado para diferenciar los perfiles.
- División del área, departamento o gerencia la que pertenece: especificar el nombre de a dónde va a pertenecer y ejercer el cargo.
- Misión del cargo, es la razón del cargo y se describe el cómo, qué y para qué del trabajo que realiza.
- Funciones o responsabilidades, específicas que debe cumplir un cargo determinado, el cual debe ser medido con indicadores de gestión del desempeño a fin de que se generen los resultados esperados en contribución al cargo, área y plan estratégico de la institución.

- Conocimientos, capacidades o requisitos de formación, hace referencia al tipo y nivel de estudios que debe tener una persona, inclusive certificaciones o cursos.
- Interrelaciones con otras áreas o cargos de la empresa, es la interfaz de comunicación que tiene dentro de la organización para cumplir con sus funciones.
- Niveles de reporte y supervisión, de a quienes responde por resultados en jerarquía o poder; o viceversa si tiene personas a cargo.
- Requisitos laborales específicos del cargo, se refiere a especificaciones del cargo como años de experiencia previa, edad, género, disponibilidad para viajar, entre otros.
- Competencias cardinales y específicas, describe las competencias necesarias para tener un desempeño superior en el cargo.
- Condiciones de trabajo y ambientales, dependiendo del cargo se puede requerir equipo de protección como el caso del área de seguridad industrial y medio ambiente.
- Levantado por, revisado por, y aprobado por, llenan y firman los responsables.
- Fecha de levantamiento, fecha de actualización, llenan y firman los responsables.

Adicional, a todo lo que engloba la descripción de un perfil de cargo, es necesario hacer un hincapié en la importancia de medir los indicadores de gestión del desempeño, en cada una de las funciones principales que se describan en cada perfil de cargo; puesto que de acuerdo a lo que menciona el autor, (Salguero 2001, 4), quien cita a, Peter Drucker dice que “pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones”; como es evidente en la actualidad es necesario aplicar indicadores que midan la gestión de cada uno de los cargos y áreas para la consecución de los objetivos estratégicos y los resultados de la empresa.

Existen algunos beneficios de aplicar indicadores de gestión a las funciones principales que desempeñan los colaboradores:

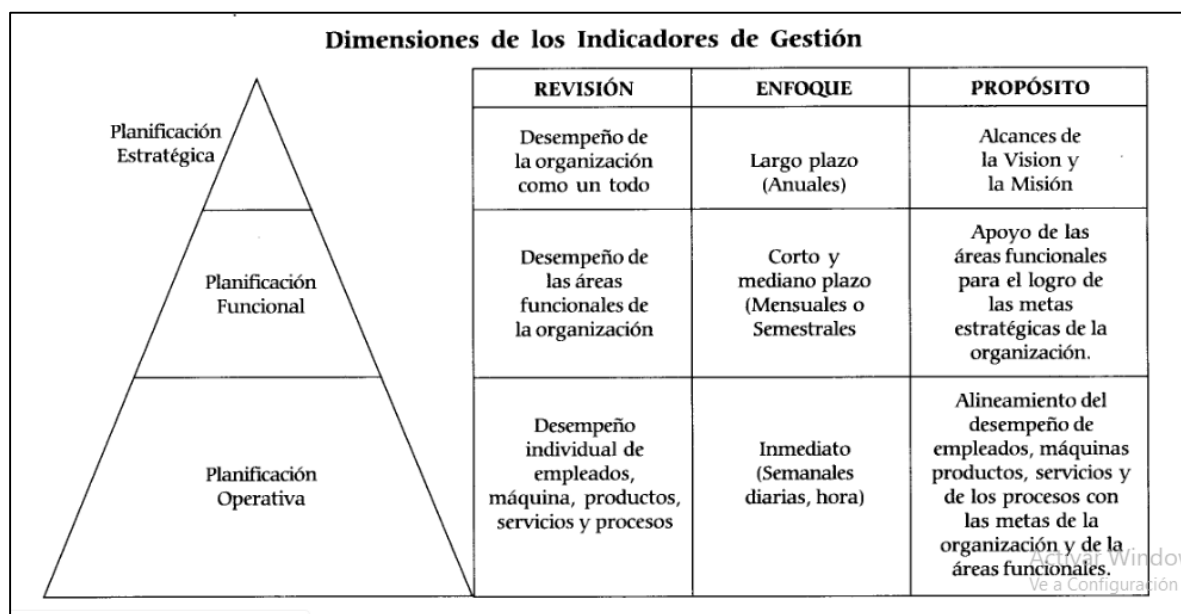
- A. Permiten controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular.
- B. Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa. En el proceso de búsqueda de aquellos indicadores que sean importantes para la mejora buscada, los ejecutivos se darán cuenta de lo que les importa a ellos, y a su empresa.
- C. Se satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes. (Salguero 2001, 5).

Como es evidente, los indicadores de gestión es la manera más eficaz de medir y mejorar los resultados tanto de la empresa como de los individuos que la componen, a fin de contribuir con la misión, el plan y objetivos estratégicos de la empresa; que en la mayoría de

casos buscan lograr la satisfacción de sus clientes, debido a que sin esto, no podrían seguir existiendo y creciendo en el mercado.

Los indicadores de gestión, “son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitoreas el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc., y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna”, así lo describe el autor (Rincón B. 1998, 7). Por tanto, es necesario incluir dentro de cada una de las funciones o actividades principales indicadores de gestión encargados de medir la efectividad y medición de resultados de la misión del cargo, debido a que se trata de un despliegue de información desde lo macro hasta lo micro, partiendo desde los objetivos estratégicos; tal como se muestra en la ilustración 3:

Ilustración 3: Dimensiones de los indicadores de gestión



Fuente: Los Indicadores de Gestión Organizacional: una guía para su definición, 1998

Autor: Rincón B

Por tanto, siguiendo con el enfoque de la presente investigación, los indicadores de gestión deben ser propuestos para las funciones principales de cada uno de los perfiles de cargo levantados; tomando en cuenta que existen dos tipos de indicadores: a corto plazo, son los enfocados a los resultados (desempeño de las áreas funcionales de la empresa); y los a mediano y largo plazo, los cuales están enfocados al proceso (plan estratégico de la empresa).

Existen varios autores como McClelland, Spencer y Spencer, Levy – Leboyer, Ernest & Young Martha Alles, Chiavenato, con diferentes definiciones y elementos de un perfil de cargo por competencias, quienes inclusive determinan que un perfil de cargo se puede dividir en dos grandes especificaciones, como son las competencias duras (conocimientos específicos y requisitos de formación y laborales indispensables) y las competencias blandas (competencias que destacan un desempeño superior).

Tal como se observa en la siguiente imagen descrita como modelo de iceberg, aplicable a como se muestran las personas laboralmente desde el plano de las competencias.

Ilustración 4: El modelo de Iceberg



Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones, 2011

Autor: Hay Group

El modelo de iceberg, hace referencia a los factores que influyen en las competencias de un individuo, las mismas que como se describen en la imagen anterior, en la parte superior se encuentran y destacan aquellas que son visibles o tangibles, son los conocimientos y habilidades necesarias que generalmente son fáciles de desarrollar y formar, pero que muchas veces no garantizan resultados superiores; y en la parte inferior del iceberg, se encuentran aquellas que son invisibles o intangibles, debido a que son comportamientos ligados a las características personales que son difíciles de desarrollar o modificar y que las que garantizan el desempeño y resultados superiores.

3. Relación entre la reestructura organizacional y los perfiles de cargo por competencias

En la actualidad el enfoque de las empresas ha cambiado y considera que es necesario alinear la filosofía empresarial o el contexto estratégico (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) de la organización se alinean con las estrategias de recursos humanos basada en competencias, debido a que de ésta manera se pueden conseguir mayores resultados en los objetivos corporativos planteados por las empresas. Así lo menciona el autor (Green 1999, 51): “Uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones de hoy es lograr la alineación –esto es, lograr el compromiso de todos para moverse en la misma dirección”.

Dentro de ésta misma línea, el autor Paúl Green, menciona que existen dos tipos de alineaciones en una organización para cumplir con los objetivos estratégicos, por un lado, está la alineación individual, la cual se refiere a no sólo identificar las competencias que necesita un individuo para tener un desempeño superior en determinado cargo sino que también se debe analizar las competencias requeridas para desempeñarse en el entorno organizacional de la empresa a la que pertenece; en cambio la alineación estructural se refiere a que cualquier implementación que se realice en los subsistemas de recursos humanos debe ser relevante para la consecución de la filosofía empresarial y por ende de los objetivos estratégicos de la organización, citado por (Moreno 2000, 171).

Partiendo de lo expuesto, se considera que la relación que existe entre la reestructura organizacional y los perfiles de cargo por competencias es directa debido a que el uno no puede existir sin el otro para el funcionamiento adecuado de una organización; por ésta razón, en el desarrollo de la presente investigación primero se definió el tipo de reestructuración aplicable a la organización actualmente, para posterior levantar los perfiles de cargo por competencias; y aun así se requirieron revisiones y ajustes a fin de que las dos variables queden alineadas a la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución.

El autor (Dirube Mañueco 2000, 166 - 167), también menciona que es necesario definir las competencias las cuales son necesarias para llevar a cabo un desempeño excelente y por ende obtener resultados excelentes enfocados a los objetivos estratégicos de la organización; tomando en cuenta que existen dos formas de levantar los perfiles de cargo por competencias, por un lado son determinadas directamente por las gerencias en función de los

perfiles de cargo, con visión a una óptima realización y por otro lado, se levantan desde los colaboradores observando su desempeño en las funciones que realizan.

Cabe mencionar que, para implantar el modelo de competencias en los perfiles de cargo, es necesario realizar lo siguiente: 1. Definición de competencias, en base a la misión, visión y la estrategia de la organización. Se sugiere considerar además los valores organizacionales. 2. Preparar diccionarios. 3. Asignar competencias a puestos (M. A. Alles 2015, 111). Es decir, de acuerdo a lo que se ha mencionado es indispensable que primero se levanten las competencias cardinales u organizacionales con los altos directivos de la institución para luego crear un diccionario de competencias basado en la filosofía empresarial de la institución.

Por lo tanto, se debe considerar que la designación de competencias a los perfiles de cargo, se debe hacer partiendo del levantamiento de las competencias enfocadas a las metas y objetivos estratégicos de la organización; y adicional, se incluyen las competencias específicas o funcionales que deben estar atadas a las áreas o departamentos que posee la organización; a fin de que los perfiles de cargo estén levantados en base a las competencias necesarias e indispensables para que el desempeño y los resultados del cargo sean exitosos.

Como es evidente la integración de las competencias en los perfiles de cargo y la reestructuración organizacional, brinda la oportunidad de alinearse a lo que la organización quiere en cuanto a su cultura, filosofía y objetivos estratégico de a dónde pretende llegar; por este motivo es necesario también analizar los tipos de competencias que existen.

Cada tipo de competencia hace referencia a diferentes especificaciones en los ocupantes de cada cargo; es decir, las competencias genéricas, son las que se definen de acuerdo al tipo de mercado y se ajustan a las metas de la empresa; y las competencias específicas son aquellas que tienen relación con la especificidad del cargo. Debido a que las competencias específicas hacen referencia directa a la definición como tal, es necesario profundizar más en cuanto a las competencias genéricas: “las competencias genéricas, son herramientas básicas que necesitan los sujetos en una organización para analizar problemas, evaluar estrategias a utilizar y aportar soluciones adecuadas. Son competencias transversales y se acoplan a la misión y visión de la organización, pueden ser instrumentales, interpersonales y sistémicas” (Spencer y Spencer 1993, 12).

Adicional, para complementar y validar la importancia que tiene el levantamiento de las competencias individuales y organizacionales citaremos a Lévy -Leboyer:

“las competencias individuales y competencias clave de la empresa están evidentemente en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales” (2003, 147).

En conclusión estos dos tipos de competencias son parte fundamental de un perfil de cargo por competencias debido a que por un lado las competencias organizacionales deben estar basada en los objetivos, valores y cultura que posee la empresa y las competencias específicas o individuales se enfocan en las requeridas para el puesto a desempeñar siempre y cuando se siga la misma línea de la organización, ya que solo así se determina que las personas que ocupan las vacantes tengan un desempeño exitoso.

Por otro lado, y como parte del levantamiento de las competencias organizacionales, se debe considerar que debe existir un esquema de competencias por niveles, debido a que no todos los cargos de la empresa requieren un mismo nivel de desempeño alto o superior en todos los casos; sino que depende del cargo que ocupan para definir la complejidad del mismo; tal como lo describe (Alles 2002, 15):

A continuación damos ejemplos de una competencia, con sus grados, y de perfiles por competencias. (A el más alto y D el más bajo).

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable de trabajo. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

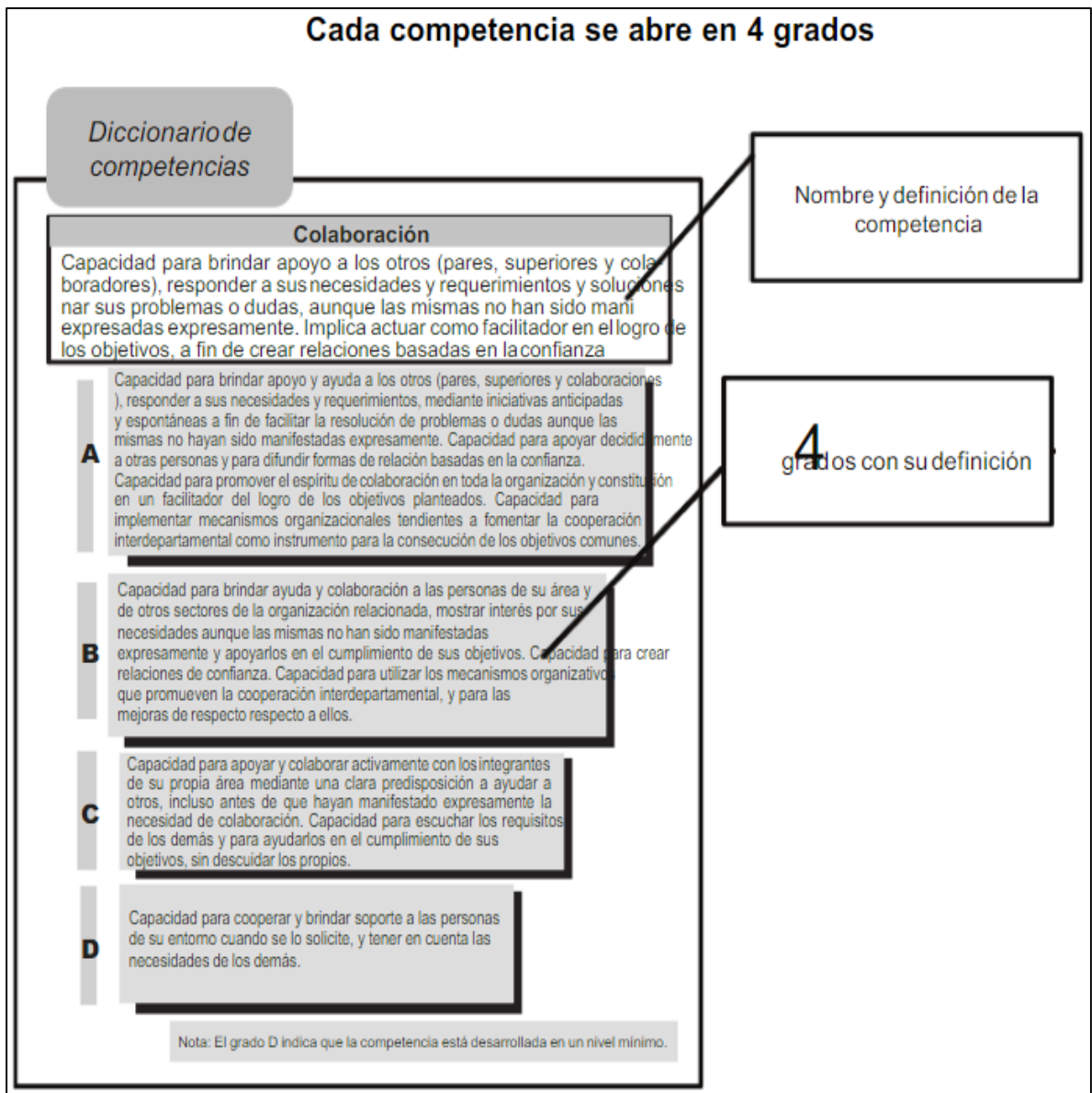
De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, los niveles definen a la competencia, desde un nivel A o también llamado estratega, lo cual hace referencia a un desempeño superior de la competencias y va descendiendo hasta llegar a un nivel D o también llamado básico, el cual denota que la competencia no es muy necesario poseerla o es requerida en un mínimo nivel para poder desempeñarse en determinado cargo.

Cabe mencionar, que cualquier forma de describir los niveles de una competencia es adecuada, puede ser en letras, en números o en términos; pero si se recomienda que los

niveles adecuados son 4 de preferencia; sin embargo, es importante que cada empresa, determine las definiciones de cada nivel en función de su realidad, tomando en cuenta su misión y visión, y objetivos estratégicos a donde pretenden llegar.

Para redactar cada una de las competencias y los niveles, primero se debe partir de la descripción o definición de la competencia y luego desglosar por los niveles de complejidad de la misma de acuerdo a comportamientos observables que puedan demostrar los ocupantes del cargo, tal como se observa en la siguiente ilustración 5:

Ilustración 5: Niveles de competencia



Fuente: Diccionario de Competencias, 2013

Autor: M. A. Alles

Finalmente, se considera que la integración de las competencias mencionadas en los perfiles de cargo brinda la oportunidad de definir de forma clara lo que requiere la empresa actualmente y también al momento de contratar nuevo personal, y por ende se considera como el núcleo del cuál parten todas las aplicaciones relacionadas con los subsistemas de Talento Humano; también se debe destacar la importancia que tiene vincular el perfil por competencias a la reestructuración de la organización, debido a que parte de la cultura, filosofía y objetivos estratégicos de la misma; lo cual permite a su vez identificar el comportamiento y competencias de cada empleado que trabaja en la empresa, el desempeño que posee en el cargo y si es el caso se puede ajustar o corregir el cargo o las competencias dependiendo las necesidades.

A continuación, corresponde realizar una breve descripción de la historia y filosofía empresarial del Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” y explicar sobre el procesamiento de toda la información.

Capítulo Dos

Marco institucional

1. Reseña Histórica

En el año 2004, se puso en marcha este Proyecto Educativo Institucional en el Noroccidente de Quito; en el cual se propuso forjar personas académicamente competentes, emocional y afectivamente maduras, socialmente integradas, políticamente éticas y culturalmente productivas, con un énfasis importante en el desarrollo del pensamiento. El Mgs. Jorge Albuja Miño con 25 años de experiencia como Docente en instituciones particulares y fiscales. Graduado en la Universidad Central del Ecuador como Licenciado en Educación, con Especialización y Maestría en Gerencia Educativa de la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador; un profesional emprendedor ecuatoriano con amplia experiencia y preparación académica, decidió implementar este proyecto de ayuda socioeducativa, creando el PLANTEL EDUCATIVO PARTICULAR “JEAN MARTÍN CHARCOT” E INFANTIL “CARITA DE ÁNGEL”, donde ejerce como Director.

Inauguró el primer año lectivo como CENTRO INFANTIL BILINGÜE “CARITA DE ÁNGEL”, y a partir del año 2005, como PLANTEL EDUCATIVO PARTICULAR “JEAN MARTÍN CHARCOT” E INFANTIL “CARITA DE ÁNGEL”, cuenta con las secciones Inicial, Pre Primaria y Educación Básica, con los respectivos acuerdos ministeriales; inició funcionando con 25 estudiantes y 2 docentes, actualmente tiene un promedio de 280 estudiantes y 21 docentes de grado incluidos las áreas especiales.

Las autoridades del plantel se han preocupado por mantener el prestigio académico teniendo como Modelo Pedagógico el Constructivista, trabajando con el Sistema de Proyecto de Aula; brindando educación de calidad y calidez, enfatizando en la enseñanza del idioma Inglés, exigiendo disciplina, trabajo y dedicación de los miembros de la Institución, de los estudiantes como de los padres de familia; información obtenida del (Plantel Educativo Particular "Jean Martín Charcot" 2018, 9).

1.1. Identidad y Filosofía

En el Plan Estratégico Institucional (Plantel Educativo Particular "Jean Martín Charcot" 2018, 9 - 14), se encuentran detalladas la identidad y filosofía institucional:

Filosofía

Brindar educación de calidad y calidez mediante la aplicación de la malla curricular vigente con metodologías y estrategias innovadoras, basada en valores éticos, morales, cívicos y culturales, ajustados a las necesidades de nuestros estudiantes, para así entregar a la sociedad seres humanos íntegros, formados con excelencia académica que respondan de manera eficaz y eficiente a las exigencias del milenio.

Misión

Somos un equipo de profesionales que construimos y compartimos un espacio educativo acogedor, respetuoso, participativo, responsable y con criterio, que se propone brindar una educación de calidad y calidez basada en valores éticos, morales, cívicos y culturales, permitiendo que los niños/as alcancen un desarrollo motriz, emocional e intelectual con dominio del idioma Inglés; fortaleciendo así el crecimiento personal y social, y potenciando su esencia a partir del descubrimiento y conocimiento de cada ser.

Visión

Constituirnos como el Plantel Educativo Particular líder en educación integral del sector norte de la ciudad de Quito, basándonos en valores y principios éticos, morales y socioculturales, logrando que los niños/as eleven sus conocimientos, creatividad, autonomía y desarrollo humano, mediante la utilización de las innovaciones pedagógicas, humanistas y tecnológicas; guiados por profesionales altamente capacitados y en constante actualización, para formar líderes con excelencia académica que puedan desenvolverse a futuro en cualquier ámbito educativo y personal del mundo globalizado.

Valores

- Respeto
- Honestidad
- Compañerismo
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Compromiso

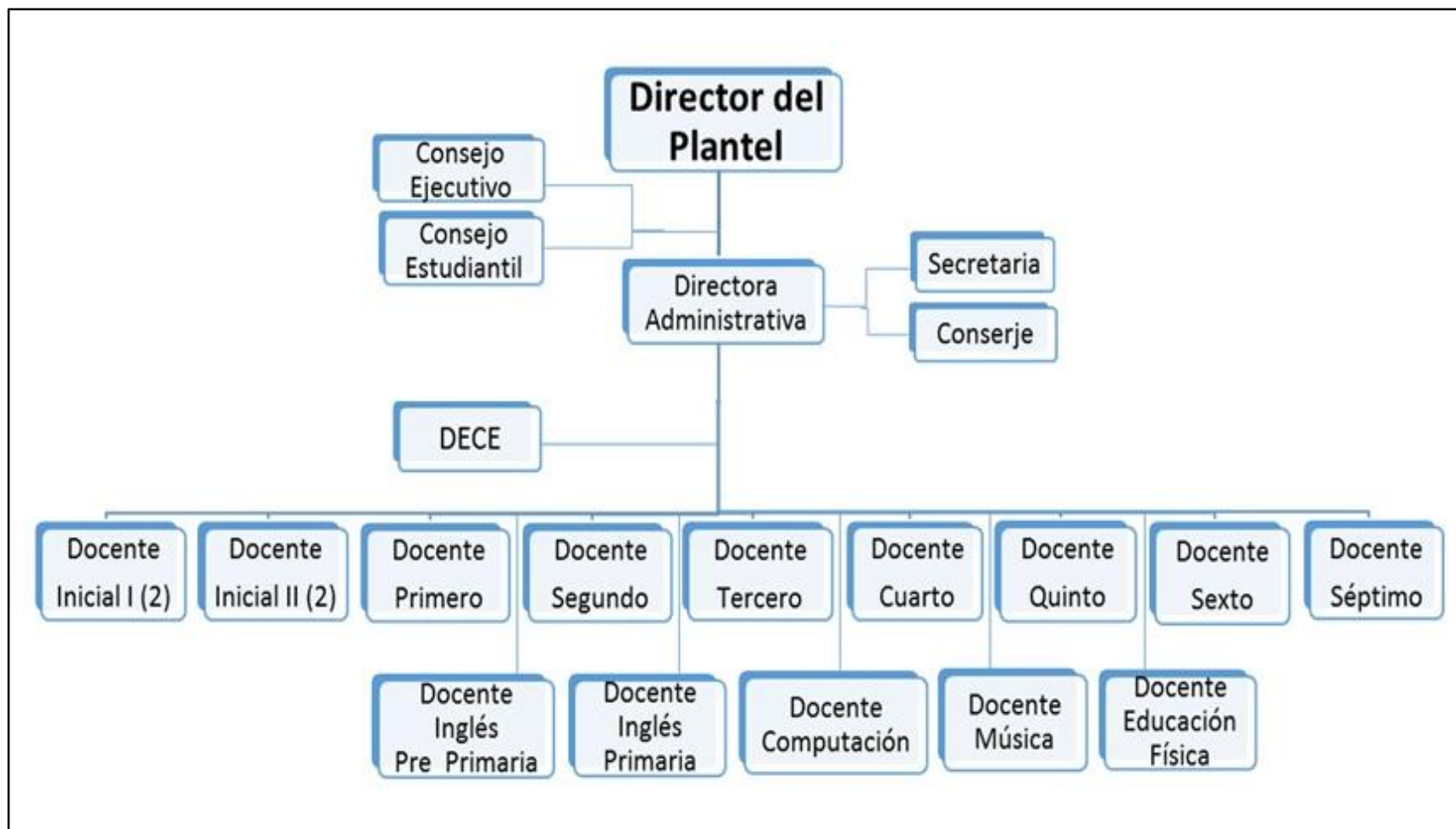
1.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos institucionales se describen en el PEI (Plantel Educativo Particular "Jean Martín Charcot" 2018, 12 - 13):

- Desarrollar una educación integral aplicando el modelo Constructivista, la tridimensionalidad de los contenidos incorporando los ejes transversales, fomentando la práctica deportiva la cultura estética y las artes.
- Educar a niños y jóvenes bajo un estricto código ético y profesional, donde se fomenten las prácticas en valores en el día a día.
- Fortalecer en los maestros su capacidad de liderazgo, así como el dominio en técnicas didácticas, estrategias de aprendizaje, informática, procesos lectores, evaluación de criterio, inteligencia afectiva y elaboración de proyectos.
- Comprometer a todos los miembros de la comunidad educativa a participar en todos los procesos de mejoramiento institucional mediante la participación individual y colectiva.
- Facilitar el desarrollo de capacidades intelectuales, artísticas, humanísticas técnicas y de liderazgo, estimulando la confianza en sus propias capacidades y autoestima e insertando valores y normas que configuren una convivencia sana solidaria y digna.

1.3. Organigrama 2017

Ilustración 6: Organigrama Plantel Educativo Particular "Jean Martín Charcot" - 2017



Fuente: Plan Estratégico Institucional, 2018

Autor: Plantel Educativo Particular "Jean Martín Charcot"

2. Procesamiento de la información en la organización

En el procesamiento de la información de la presente investigación se propuso al plantel educativo una reestructura organizacional conjuntamente con el levantamiento de los perfiles de cargo por competencias, partiendo obviamente de los procesos que realiza la institución, a fin de actualizar cada uno de los cargos tipo con las respectivas competencias específicas y organizacionales que deben contener, para que de ésta manera la institución pueda tener una estructura más flexible, eficiente y eficaz; debido a que era considerada como una organización de tipo empresarial “La estructura es sencilla, es una gran unidad que tiene uno o varios altos directivos, uno de los cuales se esfuerza por liderar, al grupo de operarios que realizan el trabajo básico; adicional, se hace un uso mínimo de la planificación y la formación”, de acuerdo a los autores (Mintzberg, Quinn y Ghoshal 1999, 285).

2.1. Planeación del desarrollo de la investigación

A partir de la aprobación del plan de la investigación por parte de la Coordinación Académica del área de Gestión, se acordó con las autoridades del plantel educativo que alcance de la presente investigación será de tipo descriptiva y explicativa debido a que primero se debe analizar los procesos en los que se debe innovar y así generar una ventaja competitiva frente al mercado educativo, posterior para el desarrollo del marco teórico debido a que se recogió información documental sobre los conceptos y características que engloban las variables que analizadas y sustentadas de manera teórica y así finalmente evidenciar la Reestructuración Organizacional de los Perfiles de Cargo por competencias levantados en el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot”.

Se utilizó el método de investigación de tipo cualitativa, debido a que durante el desarrollo de la presente investigación se utilizó técnicas, métodos e instrumentos cualitativos aplicados para obtener los datos a través de formatos estandarizados, con el fin de recolectar información escrita y confiable, la misma que se aplicó a la fuente de información primaria que son los 21 colaboradores que forman parte de la institución para definir la reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencia del Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018.

Con la información cualitativa obtenida se procesó, analizó y sintetizó la información para adaptarla al entorno, estableciendo la relación entre las variables y, finalmente se propone el diseño de la reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias

para realizar un replanteamiento de los mismos enfocados tanto en la filosofía empresarial como en los objetivos estratégicos de la institución.

Tabla 1: Planificación de actividades

| Objetivos | Actividades | Instrumentos o técnicas | Metodologías y tareas |
|--|---|---|--|
| Levantar los perfiles de cargo por competencias | Taller de levantamiento de información para los perfiles de cargo por competencias | - Cuestionario (listado de preguntas) - Entrevista individual y grupal | Exposición, y cuestionario (listado de preguntas), discusión y validación de los perfiles de cargo |
| Identificar y proponer la modelación de la reestructura organizacional | Identificación y levantamiento de los procesos, cadena de valor y organigramas de las áreas del plantel | - Taller de Levantamiento y descripción de la reestructura organizacional del plantel | Estudio, discusión, exposición y validación de la estructura planteada |
| Definir las competencias organizacionales del plantel | Levantamiento de las competencias organizacionales partiendo la filosofía y objetivos estratégicos | - Taller con los directivos o panel de expertos para la definición, revisión y aprobación | Exposición, discusión, definición y validación con los directivos del plantel, las competencias |

Elaboración: La investigadora

2.2. Levantamiento de los perfiles de cargo por competencias

Los autores Alles y Chiavenato utilizados en el marco teórico coinciden en que los perfiles de cargo están compuestos por las actividades que realizan diariamente los colaboradores dentro de la estructura organizacional, y se engloban: las responsabilidades, obligaciones, destrezas, conocimientos y competencias de cada cargo dependiendo el nivel jerárquico que tiene cada uno dentro de la estructura organizacional; tomando en cuenta que una de las formas de capturar la información de los perfiles de cargo, es a través de un cuestionario flexible para todos los tipos de cargos existentes dentro de la organización.

Cabe mencionar, que Martha Alles hace referencia a Cuestionario como: “Constituyen otro método para obtener información del puesto, a través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo. Es un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas”. (M. A. Alles 2015, 140). Es decir, es un listado de preguntas en el cual el colaborador realiza su auto descripción del puesto de trabajo, a fin de optimizar el tiempo y levantar información directa de las personas que ocupan el cargo; la información que se obtiene es de tipo cualitativa.

Por lo tanto, el contenido que posee el cuestionario de perfiles de cargo por competencias levantado para el Plantel Educativo “Jean Martín Charcot” contiene la siguiente información:

Perfil Duro:

- Datos de identificación del cargo (código, denominación, área o departamento, niveles de reporte, supervisión y pares),
- Misión del cargo,
- Funciones o actividades principales, con los indicadores de gestión y frecuencia de los mismos,
- Funciones o actividades secundarias,
- Conocimientos técnicos (perfil profesional de estudios),
- Interrelaciones con otras áreas o cargos,
- Plan de Carrera,
- Especificaciones del cargo (formación, nivel de formación, experiencia, especificidad de experiencia).

Perfil Blando:

- Competencias organizacionales, con los niveles para cada cargo,
- Competencias específicas del cargo.

Información adicional:

- Levantado por, revisado por, y aprobado por,
- Fecha de levantamiento y actualización.

Por otro lado, es importante considerar que el enfoque de la presente investigación es de tipo exploratoria debido a que se trata de una recolección de datos y elección de sujetos para el levantamiento de información; en este sentido, la para el levantamiento de perfiles de cargo se utilizó como base investigativa a la autora (M. A. Alles 2015, 141 - 145), quién menciona que para la descripción de un puesto de trabajo se puede realizar a través de métodos como: observación directa, entrevista individual o grupal con el/los ocupante/s del puesto, reunión de expertos y cuestionario; en este sentido se utilizaron el cuestionario de perfil de cargo y la entrevista individual, grupal y con el jefe inmediato a fin de validar toda la información.

Finalmente, el levantamiento de los perfiles de cargo por competencias, se realizó a través de un taller realizado por la investigadora con los 21 colaboradores del plantel, en el que se explicó cómo llenar la información que se solicita en el cuestionario de perfiles de cargo que fue descrito de manera objetiva por los colaboradores de la institución; para validar que toda la información que sea importante para el desarrollo del perfil, se complementó el proceso con una entrevista individual con cada colaborador que posea el mismo cargo y también con su jefe inmediato a fin de clarificar cualquier duda respecto al contenido del perfil; utilizando las mismas preguntas cerradas contenidas en el cuestionario.

Una vez validada toda la información pertinente, se unificó lo más relevante de cada cuestionario en un solo perfil de cargo, por cargo tipo; es decir, se sintetizó la información obtenida de los 21 colaboradores que trabajan en la institución y los resultados determinan que en el Plantel Educativo Jean Martín Charcot existen 16 cargos tipo, detallados en la tabla 2; en la cual, se describen los componentes fundamentales de una estructura organizacional, de acuerdo con los autores (Mintzberg, Quinn y Ghoshal 1999, 275); y por cuestiones de nominación en adelante los componente son referidos como: **ápice estratégico**, Gerente General o principal encargado de supervisar a toda la organización; **línea funcional**, los gerentes que están bajo el gerente general y pero con jerarquía superior al núcleo operativo; **médula operativa**, los colaboradores que hacen el trabajo operativo; **personal de apoyo**, que prestan servicios generales internamente como limpieza; y, **tecno estructura**, grupo que realiza funciones de administración, planificación y control del trabajo de otros.

Tabla 2: Componentes principales de la estructura del Plantel Educativo "JMCH"

| Nombre del cargo tipo | Componente de la estructura |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Director/a del Plantel | Ápice estratégico |
| • Subdirector/a Académico | Línea funcional |
| ○ Especialista Pre Primaria | Médula operativa |
| ▪ Docente Inicial I | Médula operativa |
| ▪ Docente Inicial II | Médula operativa |
| ○ Especialista Primaria | Médula operativa |
| ▪ Docente Elemental | Médula operativa |
| ▪ Docente Media | Médula operativa |
| ▪ Docente Superior | Médula operativa |
| ▪ Docentes Especiales | Médula operativa |
| • Psicólogo Educativo | Línea funcional |
| • Subdirector/a Administrativo | Línea funcional |
| ○ Analista de Recursos Humanos | Tecno estructura |
| ○ Analista Contable | Tecno estructura |

| | |
|-----------------------------------|-------------------|
| ○ Secretaria General | Tecno estructura |
| ○ Auxiliar de Servicios Generales | Personal de apoyo |

Elaboración: La investigadora

Como ya se mencionó, la división de los cargos tipos se realizó de acuerdo a los componentes de una estructura organizacional propuesta por Mintzberg, Quinn y Ghoshal, debido a que muestra un enfoque más actualizado, considerando la cohesión entre la estructura y la estrategia de la organización, ya que como se ha mencionado en el desarrollo de la presente investigación la una no puede existir sin la otra; por lo tanto, cuando se analizan los procesos de la empresa y se cambia la estrategia partiendo de la cadena de valor o razón de ser de la organización es necesario diseñar nuevamente la estructura para aplicar la estrategia, reflejando así la situación actual de la misma.

Posterior a los datos obtenidos, analizados y sintetizados, se procedió a presentar toda la información a través de una reunión con el Director del Plantel a fin de verificar si la información levantada es idónea o requiere ajustes.

2.3. Modelación de la reestructura organizacional del Plantel

Durante el desarrollo de la presente investigación se ha podido observar que la estructura actual de la organización ya no es viable, debido a que por un lado se evidencia que es demasiado centralizado el poder y funciones en un solo cargo directivo, y por otro lado el crecimiento que ha tenido el plantel educativo en los últimos años nos obliga a redimensionar la organización y por ende la estructura; por lo tanto como investigadora considero que se debería incrementar una línea funcional compuesta por especialistas en la reestructuración organizacional, para que se pueda realizar una optimización de la gestión a través de la redistribución de las responsabilidades, funciones y toma de decisiones; incorporando las competencias organizacionales y específicas, a fin de que la institución sea exitosa, efectiva y cumpla con sus metas y objetivos estratégicos.

Por lo tanto, para la modelación y propuesta de la reestructura organizacional del Plantel Educativo "Jean Martín Charcot", se han generado estrategias e ideas innovadoras para la estructura y cultura organizacional, a fin de generar una ventaja competitiva frente a los competidores del mercado educativo en el que se desarrolla la institución, obviamente alineando todo de acuerdo a la planificación estratégica de la organización y creando posibilidades de crecimiento en la institución; y tomando en cuenta lo que se mencionó en el

marco teórico, “No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera no existe proceso sin un producto o servicio” (J. Harrington 1993, 9).

Por lo tanto, para el desarrollo de la propuesta de reestructuración organizacional, primero se realizó un taller de identificación y levantamiento de los procesos, cadena de valor y organigramas de los productos existentes en la empresa, conjuntamente con el Director, Subdirectora Administrativa y Subdirectora Académica, a fin de validar la información y alinearla con los objetivos estratégicos organizacionales para así cumplir con el servicio de excelente académica a sus clientes principales que son los estudiantes para que respondan de manera eficaz y eficiente a las exigencias del medio en el que viven; y de la misma forma generar una adecuada satisfacción por el servicio brindado en los padres de familia.

La información capturada en el taller, fue analizada y se seleccionó lo más importante de la misma y que más pueda aportar al diseño de la reestructura organizacional, una vez definida se procedió a plasmar la información en la propuesta, que se muestra en las siguientes ilustraciones de los procesos principales y cadena de valor del Plantel Educativo:

Ilustración 7: **Mapa de procesos**

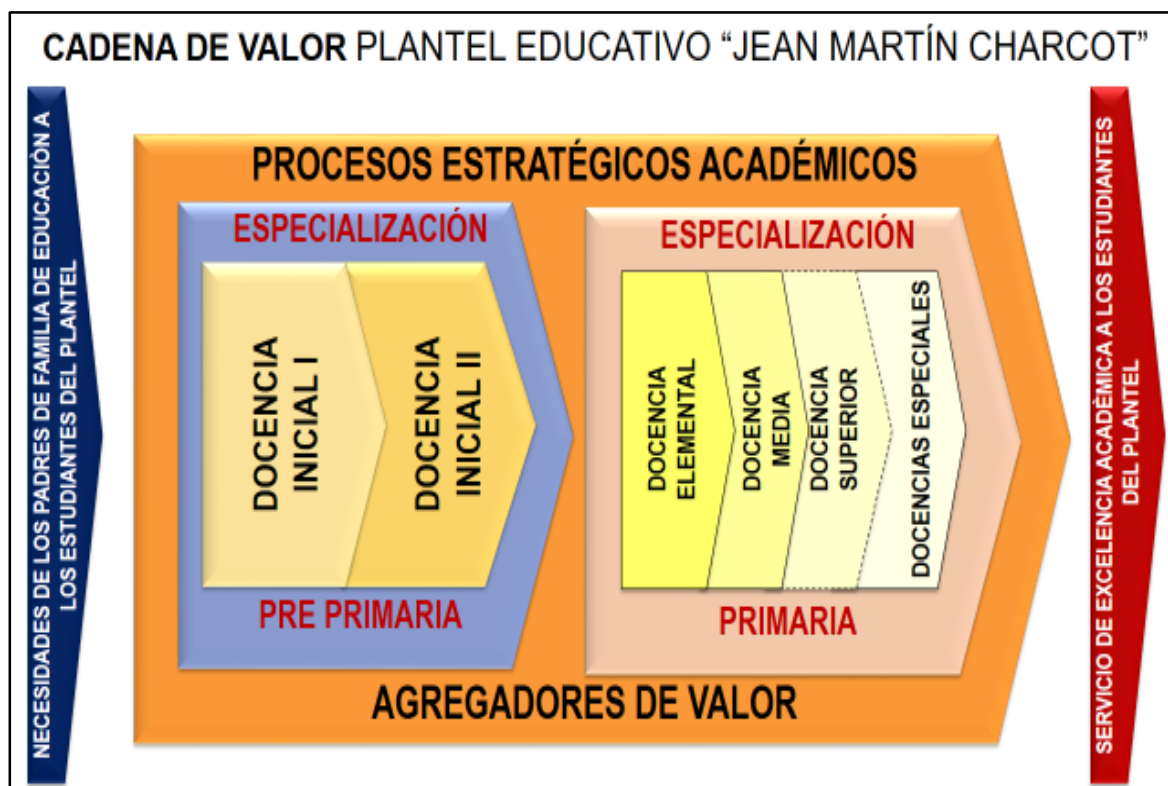


Fuente: Gráficos estratégicos Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”

Autora: La investigadora

En la ilustración del mapa de procesos del plantel, se describe todos los procesos existentes dentro de la institución, en input (quién solicita el servicio), en el punto medio se encuentra la cadena de valor con su Gestión Estratégica Académica compuesta por la Especialización de la Pre - Primaria y sus respectivas Docencias y la Especialización de la Primaria con sus respectivas Docencias, proceso que esté dirigido por la Dirección General como proceso gobernante; y por abajo tiene el apoyo administrativo y de planificación del proceso de asesoría y apoyo por parte de la Gestión Administrativa de Asesoría conformada por el área Académica, Administrativa y Dece; y, en la Gestión Administrativa de Apoyo, se encuentra Recursos Humanos, Contabilidad, Secretaria General y Servicios Generales. Es evidente, que sin la interacción de todos los procesos no se podría brindar el output (a quién entrega el servicio) servicio al cliente o usuario final que en este caso son todos los estudiantes del Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”.

Ilustración 8: Cadena de valor del Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”



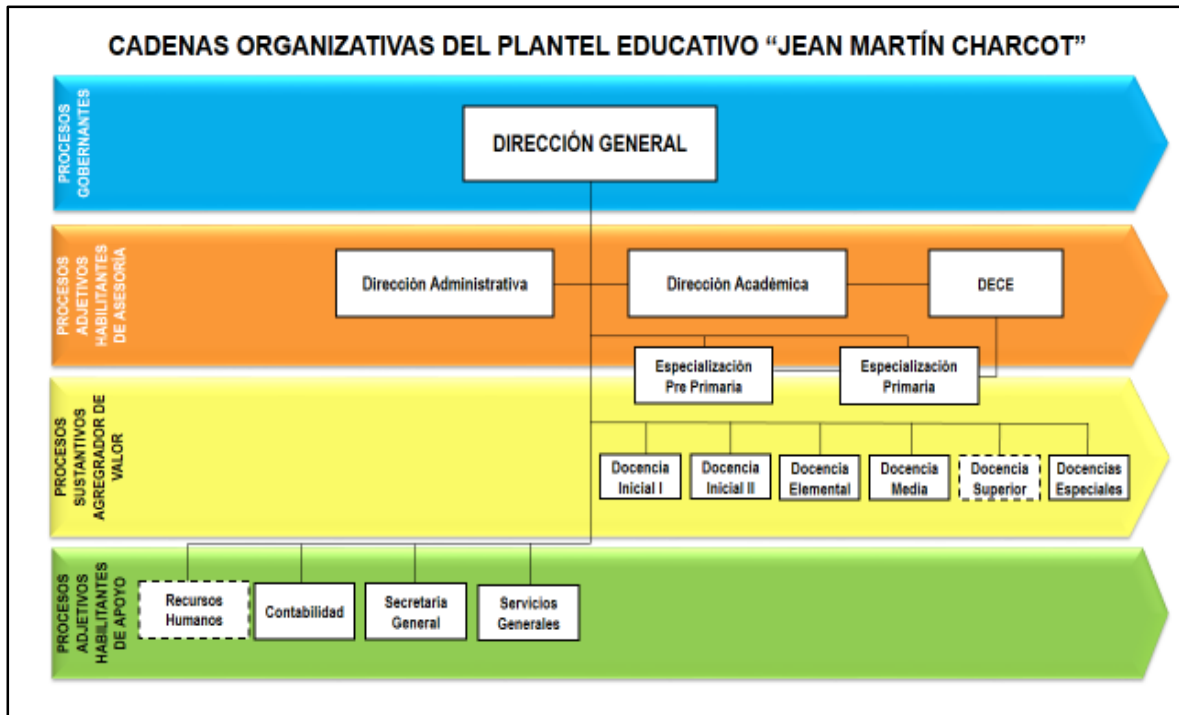
Fuente: Gráficos estratégicos Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”

Autora: La investigadora

Respecto, a la ilustración 6 que antecede, se determinó que la cadena de valor o razón de ser del Plantel Educativo, es brindar educación con excelencia académica a sus estudiantes

a través de la ejecución de la docencia de sus colaboradores que conforman la médula operativa; lo cual genera una satisfacción en los padres de familia de la institución quienes invierten en la educación y futuro de sus hijos a través de los servicios, valores, conocimientos y enfoque que brinda la institución.

Ilustración 9: Cadenas organizativas del Plantel



Fuente: Gráficos estratégicos Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”

Autora: La investigadora

En la presente ilustración 7, se observan cuatro niveles de procesos organizativos dentro de la institución, el primero está compuesto por el proceso gobernante, en el cual solo se puede observar una área a la cabeza, la misma que es denominada también como ápice estratégico; el segundo nivel, es el denominado proceso de asesoría, el cual está compuesto por dos líneas funcionales que pertenecen a las áreas administrativa y académica; posterior le sigue, el proceso agregador de valor, el cual destaca que la razón de ser de la organización contiene la médula operativa que es la docencia; y finalmente, se encuentran los procesos de apoyo, compuestos por la tecno estructura, encargada de ayudar a la administración, planificación y control del trabajo de otros.

Se considera que en base a toda la información cualitativa obtenida en el desarrollo de la presente investigación tanto de los cuestionarios aplicados como de las entrevistas de

verificación; y partiendo de la base teórica descrita, se sugiere que la estructura óptima para el Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”, es la planteada por los autores Mintzberg, Quinn y Ghoshal, la cual hace referencia a la estructura de tipo innovadora o también llamada adhocracia, en la cual prevalece la adaptación y esfuerzo mutuo de todo el personal, descentralizando el poder que existía anteriormente para distribuirlo de forma igual en toda la estructura de acuerdo a las necesidades y conocimientos técnicos de los analistas y especialistas de cada sección de la institución, para que puedan colaborar de manera innovadora y creativa para cumplir los objetivos estratégicos del plantel.

2.4. Competencias organizacionales del Plantel

En el desarrollo de ésta investigación se menciona la importancia de diferenciar entre un perfil de cargo normal y un perfil de cargo por competencias; en base al marco teórico descrito, la diferencia radica en que las competencias son el conjunto de características intrínsecas o aprendidas de los individuos, las cuales son manifestadas a través de sus conductas demostrables en el trabajo y que evidencian un desempeño exitoso en las funciones que cumplen dentro de una organización.

Cabe mencionar que de acuerdo a los autores Martha Alles, Hay Group y Lévy Leboyer citados en la investigación, dentro de los perfiles de cargo por competencias existen dos tipos de competencias las específicas o funcionales: las que se requieren para cumplir un cargo determinado dependiendo del área o departamento al que pertenece; y las competencias cardinales u organizacionales, las cuales son levantadas a través de los valores, cultura, metas y objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido, primero se realizó una captura de la información referente a la filosofía, misión, visión, valores y los objetivos estratégicos del Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”, la cual se describe en el inicio del presente capítulo; analizando objetivamente cada parte de la organización se ha resumido lo siguiente:

La filosofía del plante es brindar una educación con excelencia académica mediante la aplicación de la malla curricular vigente con metodologías y estrategias innovadoras, basada en valores, para que respondan de manera eficaz y eficiente al mundo actual.

En cuanto a la misión, el plantel cuenta con un equipo de profesionales que tiene como propósito brindar una educación de calidad y calidez basada en valores, a través del desarrollo motriz, emocional e intelectual para fortalecer su crecimiento personal y social.

La visión de Plantel es llegar a ser líder en educación con excelencia académica del norte de Quito, a través de los valores y principios éticos, morales y socioculturales, logrando que los estudiantes eleven sus conocimientos.

Los valores organizacionales del Plantel son: Respeto, Honestidad, Compañerismo, Solidaridad, Responsabilidad, Puntualidad y Compromiso.

Y finalmente, los objetivos estratégicos están enfocados a; desarrollar una educación integral aplicando el modelo Constructivista; educar a niños y jóvenes bajo un estricto código ético y profesional; fortalecer en los maestros su capacidad de liderazgo así como el dominio en técnicas didácticas; comprometer a todos los miembros de la comunidad educativa a participar en todos los procesos de mejoramiento institucional; y , facilitar el desarrollo de capacidades intelectuales, artísticas, humanísticas, técnicas y de liderazgo.

Una vez capturada y seleccionada la presente información se ha analizado cada una de los párrafos mencionados conjuntamente con el Director del Plantel, Subdirectora Administrativa y Subdirectora Académica, se procedió a plantear las posibles competencias que se ajustan a las necesidades de la institución y que sean aplicables a todos los cargos existentes para que haya una relación entre el servicio que se brinda y la forma en como lo hace cada uno de los docentes y colaboradores de la institución.

Para la presente investigación, únicamente se levantarán las competencias cardinales, en razón de no ser el foco de la misma. Por lo tanto, se ha considerado que el grupo de competencias organizacionales de acuerdo a los autores Hay Group, Spencer y Spencer, Lévy Leboyer y Martha Alles (M. A. Alles 2013, 125), son aquellas denominadas también como: “Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión de la organización”; por ende, se ha planteado que las competencias óptimas para el Plantel Educativo “Jean Martín Charcot” sean las siguientes:

Tabla 3: Competencias organizacionales del Plantel Educativo "Jean Martín Charcot"

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA |
|---|---|
| CONCIENCIA ORGANIZACIONAL | Es la capacidad de reconocer los elementos constitutivos de la organización, y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella entre clientes, proveedores; siendo capaz de prever la forma en que las cosas o situaciones afectarán a las personas dentro de la empresa. Implica identificar a las personas que toman decisiones o a las que pueden influir sobre las anteriores (2013, 131). |
| CREDIBILIDAD TÉCNICA | Es la capacidad para alcanzar los objetivos planteados, superar estándares de calidad establecidos, al comprender los problemas que se presenten y, generar soluciones prácticas aplicables, brindando beneficios tanto para el cliente como para la empresa; con la utilización de los sólidos conocimientos y experiencia que posee. Capacidad de generar confianza en los demás por su desempeño profesional y ser un referente a quien consultar (2013, 175). |
| DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO | Es la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento en conocimientos y competencias, propias y de los demás, utilizando diversas tecnologías, herramientas y medios. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados (2013, 176). |
| TRABAJO EN EQUIPO | Es la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto los objetivos organizacionales, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas de los demás, comprender a los otros; generando y manteniendo un buen clima laboral (2013, 195). |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | Es la capacidad para actuar con empatía ante las necesidades de un cliente o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos. Implica tener vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades (2013, 184). |

Fuente: Diccionario de Competencias, 2013

Elaboración: La investigadora

Tabla 4: Niveles de las competencias organizacionales del Plantel Educativo "JMCH"

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | NIVEL A (SUPERIOR) | NIVEL B (EXPERTO) | NIVEL C (BUENO) | NIVEL D (MÍNIMO) |
|----------------------------------|--|---|--|---|
| CONCIENCIA ORGANIZACIONAL | Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso antes de que se produzcan, con una visión global y de largo plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, crear y mantener una red de contactos positivos, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc. a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectan a las personas y grupos que integran la organización e influir positivamente a través de acciones proactivas. | Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la organización y percibirlos cambios incluso con una visión global y de largo plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, crear y mantener una red de contactos positivos, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc., a fin de prever la forma en que los eventos afectan a las personas que integran la organización. | Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la organización y percibir los cambios incluso con una visión de mediano plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar las personas que toman las decisiones del dentro de su organización, crear y mantener una red de contactos positivos, a fin de comprender las decisiones tomadas por sus superiores y proponer acciones futuras. | Capacidad para conocer los elementos de la organización y percibir los cambios, con una visión de corto plazo; y comprender las relaciones de poder. Identificar a las personas que toman las decisiones dentro de su área, crear y mantener una red de contactos positivos, analizar el entorno de su puesto de trabajo, y actuar cooperativamente cuando corresponda. |
| CREDIBILIDAD TÉCNICA | Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su actualización permanente en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los problemas de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficios para la organización y el cliente. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización. | Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su carga, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los requisitos de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confianza en él como fuente de consulta habitual. | Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta plenitud. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo | Capacidad para llevar a cabo las tareas adecuadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo. |

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | NIVEL A (SUPERIOR) | NIVEL B (EXPERTO) | NIVEL C (BUENO) | NIVEL D (MÍNIMO) |
|--|---|--|--|---|
| DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO | Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) propio y de los colaboradores. Capacidad para instalar y difundir el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Capacidad para maximizar la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, tendientes al mejoramiento de las actividades, de la gestión y de los resultados. Capacidad para transformar en una referencia organizacional en la materia. | Capacidad para identificar oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes de su equipo de trabajo. Capacidad para entender el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual. Capacidad para administrar de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios específicos al desarrollo del talento. Capacidad para buscar nuevos caminos de aprendizaje y la actualización permanente, útiles para su rendimiento y el de sus colaboradores. | Capacidad para identificar oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias), para sí mismo y para sus colaboradores. Capacidad para utilizar adecuadamente. Las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. Capacidad para mantener la disposición a incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado. | Capacidad para reconocer oportunidades de mejora, para sí mismo y para sus colaboradores más directos, en cuanto a sus conocimientos y competencias. Capacidad para aceptar la retroalimentación ofrecida por los demás y para determinar los cursos de acción más adecuados. |
| TRABAJO EN EQUIPO | Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implicación de satisfacción satisfactoria por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender los otros, generar y mantener un buen clima de trabajo. | Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientación del trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica la satisfacción de la satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato del trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo. | Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, para alcanzar los objetivos fijados. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo. | Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas. |

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | NIVEL A (SUPERIOR) | NIVEL B (EXPERTO) | NIVEL C (BUENO) | NIVEL D (MÍNIMO) |
|---|--|---|---|---|
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | Capacidad para crear el ambiente adecuado para toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecie el valor agregado ofrecido, y el enganche de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en una referencia por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos. | Capacidad para anticipar a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. | Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan. | Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), atender sus consultas en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la resolución adecuada, buscar la ayuda de las personas. |

Fuente: Diccionario de Competencias, 2013

Elaboración: La investigadora

Como se mencionó en el marco teórico, se debe escoger la nomenclatura de los niveles, conjuntamente con las necesidades de la institución, por tal motivo, se ha determinado las descritas en la tabla 4:

- Nivel A: Superior desempeño en la competencia
- Nivel B: Experto desempeño en la competencia
- Nivel C: Bueno desempeño en la competencia
- Nivel D: Mínimo desempeño en la competencia

Se debe tomar en cuenta, que así como cada una de las competencias tiene una razón de ser para ser aplicada a determinado cargo, de igual manera se utilizan los niveles de competencia, depende el tipo de cargo que ocupa en la estructura organizacional para asignar el nivel que debe poseer para cumplir con determinadas funciones; es decir, en el caso del cargo más superior de la institución, como es el Director, se requiere de manera indispensable que posea un Nivel A: Superior desempeño en la competencia, de todas las competencias organizacionales, por es el pilar fundamental de toda la institución. Para el caso de los demás cargos, de la institución, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5: Niveles de competencia en la estructura del Plantel “JMCH”

| Nombre del cargo | Estructura la estructura | Nivel de Competencia |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Director/a del Plantel | Ápice estratégico | A |
| • Subdirector/a Académico | Línea funcional | A |
| ○ Especialista Pre Primaria | Médula operativa | B |
| ▪ Docente Inicial I | Médula operativa | B |
| ▪ Docente Inicial II | Médula operativa | B |
| ○ Especialista Primaria | Médula operativa | B |
| ▪ Docente Elemental | Médula operativa | B |
| ▪ Docente Media | Médula operativa | B |
| ▪ Docente Superior | Médula operativa | B |
| ▪ Docentes Especiales | Médula operativa | B |
| • Psicólogo Educativo | Línea funcional | A |
| • Subdirector/a Administrativo | Línea funcional | A |
| ○ Analista de Recursos Humanos | Tecno estructura | C |
| ○ Analista Contable | Tecno estructura | C |
| ○ Secretaria General | Tecno estructura | C |
| ○ Auxiliar de Servicios Generales | Personal de apoyo | D |

Elaboración: La investigadora

Por el contrario, las competencias específicas hacen referencias a “Competencia aplicable a los colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel” (M. A. Alles 2013, 125). Por lo tanto, estas competencias han sido planteadas de acuerdo al cargo que ocupe la persona dentro de la institución y las funciones específicas que realice para la consecución de la misión del cargo y del plantel.

Posterior al planteamiento de las competencias organizacionales y específicas, se realizó una entrevista de verificación y aprobación con los directos del plantel educativo, a fin de que se cumpla tanto con el enfoque que la institución pretende brindar a la comunidad educativa como con las competencias necesarias para que los colaboradores tengan un desempeño exitoso.

A continuación, corresponde describir la propuesta realizada al Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot”, referente a la reestructuración organizacional y los perfiles de cargo por competencias.

Capítulo Tres

Marco proposicional

1. Propuesta de Perfiles de cargo por competencias



La propuesta del perfil de cargo por competencias, fue levantada principalmente en base a los lineamientos de la base teórica basada en la autora Martha Alles, debido a que es el mayor referente en el tema de implementación de la gestión de competencias en todos los subsistemas de Recursos Humanos, y tal como se menciona en el primer capítulo; el perfil por competencias es la base de todos los subsistemas.

Dentro de los perfiles de cargo por competencias, consta toda la información referente al cargo, se evidencia por un lado el perfil duro (datos de cargo, misión, funciones principales con indicadores de gestión, funciones secundarias, conocimientos técnicos, interrelación con otras áreas, plan de carrera, especificaciones del cargo; por otro lado, el perfil blando (competencias organizacionales levantadas por niveles y competencias específicas) y, finalmente, información adicional de aprobación del perfil; tomando en cuenta las necesidades de la organización.

A pesar de que existen otros tipos de formatos de levantamientos de perfil como el de Hay Group, Mercer y PwC., se realizó un fusión de los perfiles mencionados, a fin de que el formato sea óptimo, flexible y fácil de manejar; sin embargo, en la presente investigación, fue adaptado a las necesidades del Plantel.

Para levantar y platear el formato; se realizó un taller con el Director del Plantel, Subdirectora Administrativa y Subdirectora Académica, quienes después de un estudio y discusión de los elementos que constan en el formato de levantamiento, aprobaron el mismo con la información descrita en la siguiente tabla 6:

Tabla 6: Formato – Descripción de perfiles de cargo por competencias

| <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div> PLANTEL EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL" </div>  </div> | | | |
|--|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
| Código: | 00 – 00 | Reporta a: | |
| Nombre del Cargo: | | Supervisa a: | |
| Área o Departamento: | | Pares: | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | | |
| | | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | | |
| | | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | | |
| Actividad | Indicador | Frecuencia | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | | |
| Actividad | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | | | |
| | | | |
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | | | |
| Relaciones Externas: | | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | | | |
| Crecimiento Ascendente: | | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: | Tercer Nivel: Cuarto Nivel: |
| Título o Especialización: | | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: | 2 a 3 años: | 4 a 5 años: |
| Experiencia específica en: | | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencia | Nivel | | |
| Conciencia organizacional | | | |
| Credibilidad técnica | | | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Orientación al cliente interno y externo | | | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |

Fuente: Formato Descripción de Cargo PwC, 2017

Adaptación: Equipo de panel de expertos Plantel “JMCH” y la investigadora

2. Propuesta de Modelación de la Reestructura Organizacional

Respecto a la propuesta de reestructura organizacional, se consideró que en base a toda la información cualitativa levantada en el desarrollo de la presente investigación, tanto de los cuestionarios aplicados como de entrevistas individuales, se sintetizó la información obtenida de los 21 colaboradores que trabajan en la institución y los resultados determinan que en el Plantel Educativo Jean Martín Charcot existen 16 cargos tipo; los cuales son descritos en un organigrama representado en la Ilustración 9: Organigrama Reestructurado del Plantel Educativo “Jean Martín Charcot” – 2018.

El organigrama reestructurado, se realizó en base al análisis y síntesis de los procesos del Plantel Educativo, lo cual dio como resultado que la cadena de valor está compuesta por la actividad principal de la institución educativa que es ejercer la Docencia, Asesorada por los Subdirectores, Gobernada por el Director del Plantel y Apoyada por las áreas Administrativas.

Partiendo de lo mencionado, se sugirió que la estructura óptima para el Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”, es la mencionada por los autores Mintzberg, Quinn y Ghoshal, la cual hace referencia a la estructura de tipo innovadora o adhocracia, en la que prevalece la adaptación y esfuerzo mutuo de todos los colaboradores, descentralizando el poder que existía anteriormente, para distribuirlo de forma igual en toda la organización, de acuerdo a las necesidades y conocimientos técnicos de los analistas y especialistas de cada sección de la institución, para que puedan colaborar de manera innovadora y creativa; y cumplir con los objetivos estratégicos y la visión de la institución.

También se realizó un taller para definir el organigrama, en el que participaron: el Director del Plantel, Subdirectora Administrativa y Subdirectora Académica, quienes después de un estudio, discusión y acuerdos, aprobaron el organigrama reestructurado propuesto en la ilustración 8, debido a que se ajusta a las actuales necesidades institucionales.

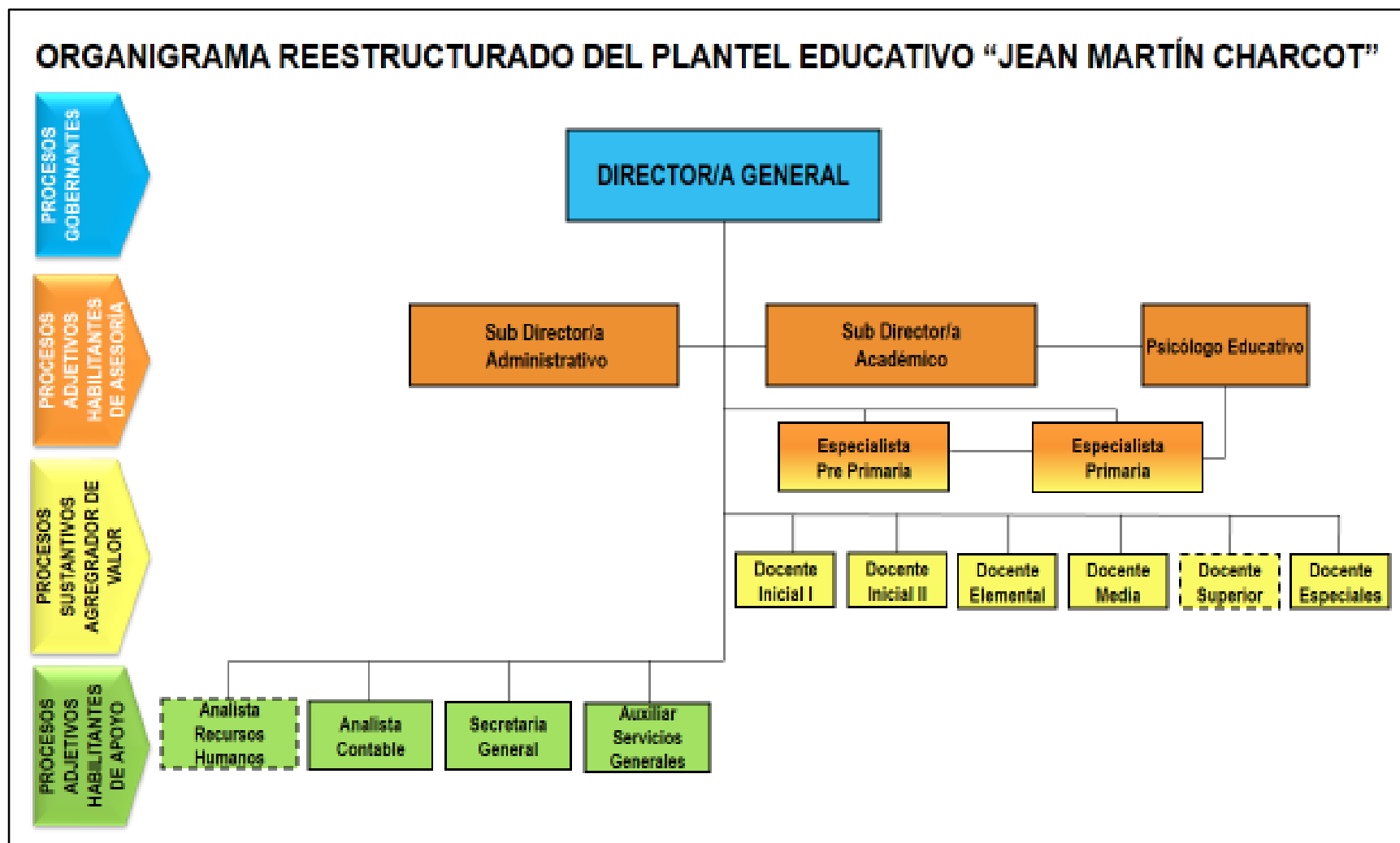
Cabe destacar, que existe una diferencia evidente entre el anterior Organigrama Plantel Educativo Particular "Jean Martín Charcot" 2017 vs. El Organigrama Reestructurado Plantel Educativo “Jean Martín Charcot” 2018, propuesto para el plantel educativo; debido a que se puede observar que la ilustración 4, la estructura tiene el poder centralizado únicamente en el ápice estratégico conformado por el Director de Plantel; y adicional, es vista como una estructura de tipo empresarial, es una estructura es sencilla, no mucho más que

una gran unidad con un alto directivo que domina esforzándose por liderar, y un grupo de operarios que realiza el trabajo básico. El comportamiento de la organización apenas esta formalizado y se hace un uso mínimo de la planificación y formación, de acuerdo al autor (Mintzberg, Quinn y Ghoshal 1999, 285).

A diferencia de la estructura de adhocracia que se plantea en la ilustración 8, donde el poder es descentralizado entre el Director del Plantel (proceso gobernante), y también se comparte hacia las líneas funcionales de Subdirector(proceso de asesoría); adicional, se comparte el trabajo docente y Especialistas (proceso de asesoría y docencia), ya que brindan apoyo, control y supervisión de la médula operativa o colaboradores Docentes (proceso cadena de valor) y finalmente, se cuenta con la tecno estructura encarga del tema administrativo (proceso de apoyo).

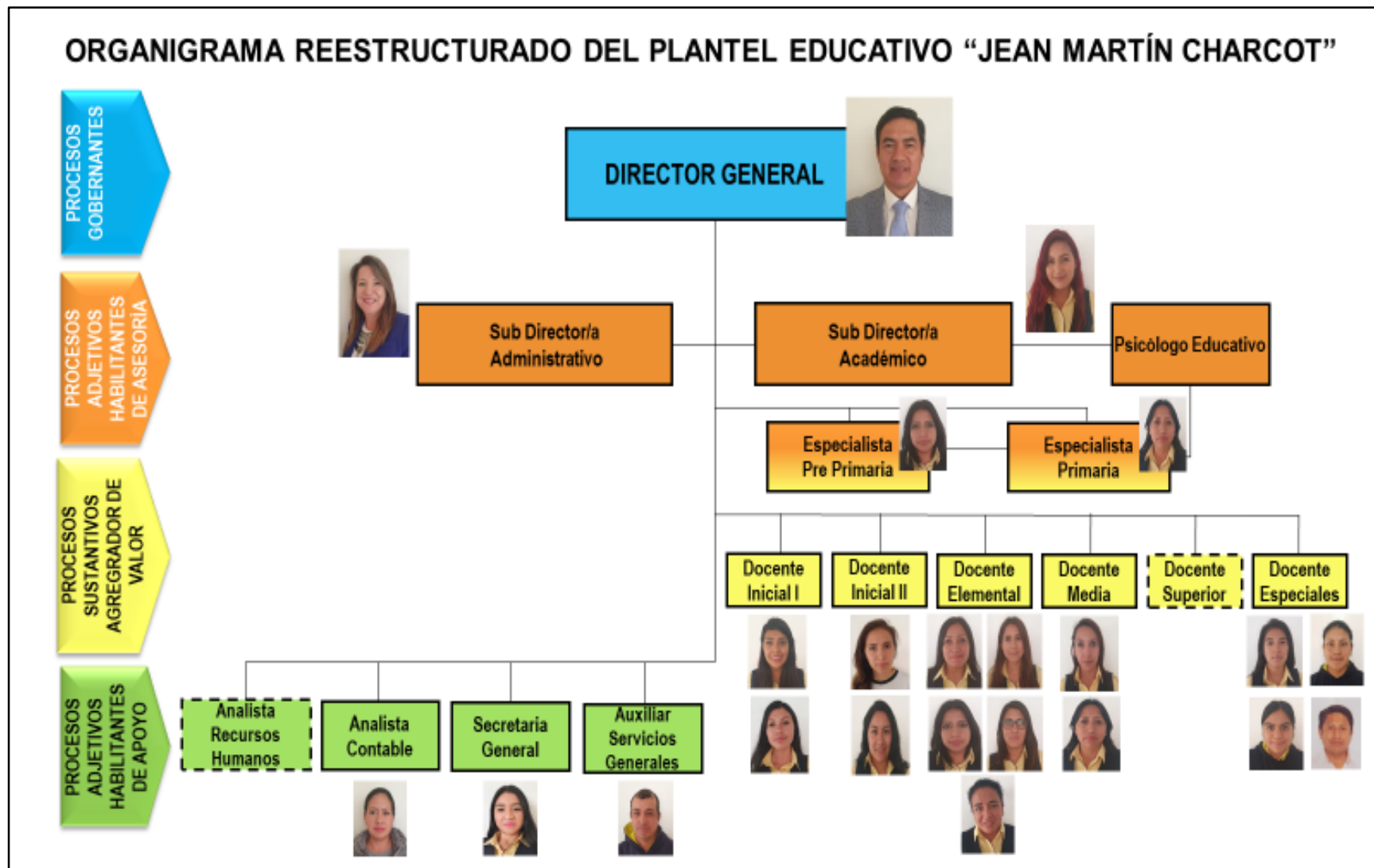
A fin de formar equipos de trabajo, creativos e innovadores que tengan la oportunidad de aportar con mejoras para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución y de esta manera brindar satisfacción al cliente (padre de familia) a través de la excelencia académica de sus hijos.

Ilustración 10: Organigrama Reestructurado Plantel Educativo “Jean Martín Charcot” - 2018



Fuente: Estructura Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”

Autora: La investigadora



Fuente: Estructura Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”

Autora: La investigadora

3. Propuesta de perfiles de cargo por competencias para el Plantel

En el desarrollo de ésta investigación se vio la necesidad proponer levantar todos los perfiles de cargo; debido a que como se describió en la base teórica de la investigación; es importante diferenciar un perfil de cargo vs., un perfil de cargo por competencias.

Cabe mencionar que la organización anteriormente, no contaba con perfiles de cargo; sino únicamente un organigrama, pero debido a que se realizó una reestructuración al organigrama; se vio la necesidad de hacerlo también con los perfiles de cargo, y, que estos sean levantados por competencias; tanto organizacionales como específicas, de acuerdo a la misión del puesto y sus funciones; así lo mencionaron los autores: Martha Alles, Hay Group y Lévy Leboyer citados en la investigación.



En este sentido, primero se realizó una captura de la información referente a la filosofía, misión, visión, valores y los objetivos estratégicos del Plantel Educativo “JMCH”, para la definición de las siguientes competencias organizacionales: Conciencia organizacional, Credibilidad técnica, Desarrollo y autodesarrollo del talento, Trabajo en equipo y Orientación al cliente interno y externo; también, se desglosó 4 niveles para cada competencias, a fin de que cada cargo sea definido de forma parcial en cuanto a las exigencias requeridas por cada competencia de acuerdo a las función y misión del cargo.

Posterior, para el levantamiento de los perfiles de cargo por competencias, se realizó un taller con los 21 colaboradores del plantel, en el qué se explicó, cómo llenar la información que se solicita en el cuestionario de perfiles de cargo, que fue descrito de manera objetiva por los colaboradores de la institución.

Adicional, a la información llenada en los cuestionarios, se complementó el proceso con una entrevista individual con cada colaborador que posea el mismo cargo y también con su jefe inmediato a fin de validar cualquier duda respecto al contenido del perfil; utilizando las mismas preguntas cerradas contenidas en el cuestionario; finalmente para aprobar cada uno de los perfiles se realizó un taller con los miembros del panel de expertos, conformado por: Director del Plantel, Subdirectora Administrativa y Subdirectora Académica para certificar que toda la información resulte idónea para cada uno de los 16 perfiles de cargo por competencias.

A continuación, se adjunta uno de los perfiles de cargo por competencias levantado y aprobado por el Director del Plantel:

Tabla 7: Actualización perfil de cargo por competencias - Director del Plantel

| | | | |
|---|------------|---|--|
| <div>PLANTEL EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL"</div> <div></div> | | | |
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
| Código: | 00 - 001 | Reporta a: | N/A |
| Nombre del Cargo: | Director/a | Supervisa a: | Subdirector/a Administrativo, Subdirector/a Académico, Psicólogo/a Educativo |
| Área o Departamento: | Dirección | Pares: | N/A |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | | |
| Planificar, organizar, dirigir y controlar que el desarrollo y aplicación de los planes y programas de estudio para el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos conforme a los lineamientos y normas establecidos por el Ministerio de Educación, a fin de lograr una máxima eficiencia en el desarrollo de los mismos. | | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | | |
| <div><div>DIRECTOR/A GENERAL</div><div><div>Sub Director/a Administrativo</div><div>Sub Director/a Académico</div><div>Psicólogo Educativo</div></div></div> | | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | | |
| Actividad | | Indicador | Frecuencia |
| - Verificar que el contenido de los programas de estudio se desarrolle de acuerdo con las normas, lineamientos y criterios técnicos establecidos. | | % de cumplimiento con las entidades respectivas | Anual |
| - Orientar a los docentes a su cargo, por medio de sus conocimientos sobre dinámica de grupos y de relaciones humanas, cuando detecte desviaciones en las acciones tendientes al logro de los objetivos educativos. | | # de colaboradores atendidos para solución de problemas | Semanal |
| - Verificar que en las actividades escolares se utilicen métodos, técnicas y apoyos didácticos acordes con las características psico biológicas y sociales de los educandos. | | % de satisfacción de los padres de familia | Mensual |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | | |
| Actividad | | | |
| - Mantener actualizada la información educativa que se genere en el plantel, con la ayuda del personal docente a su cargo, y proporcionarla a las autoridades competentes conforme a los programas respectivos. | | | |
| - Tener un conocimiento amplio respecto de las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública en relación con el proceso de acreditación. | | | |
| - Aplicar sus conocimientos sobre evaluación del aprendizaje, verificando que los instrumentos de evaluación se apliquen de manera correcta. | | | |
| - Establecer mecanismos de comunicación adecuados entre los alumnos, docentes y padres de familia, con el fin de promover una mayor vinculación entre el plantel y la comunidad. | | | |
| - Establecer actividades que impliquen liderazgo educativo, trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del personal docente, administrativo y con toda la comunidad educativa. | | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | | | |
| - Gerencia Educativa (avanzado) | | | |

| | | | | |
|--|---|--------------------------------|-------------------------|-----------------|
| - Constitución de la República, la ley y reglamentos del Sistema de Educación Ecuatoriano (avanzado) | | | | |
| - LOEI y su Reglamento LOEI (avanzado) | | | | |
| - Marco Legal Educativo del Ministerio y distrito de Educación (avanzado) | | | | |
| - Código de la Niñez y Adolescencia (avanzado) | | | | |
| - Manejo de Office (Excel intermedio) | | | | |
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | | |
| Relaciones Internas: | Toda la institución | | | |
| Relaciones Externas: | Entes reguladores de la Educación (Distrito, Ministerio de Educación) Padres de familia | | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | | |
| Crecimiento Horizontal: | N/A | | | |
| Crecimiento Ascendente: | N/A | | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: | Tercer Nivel: | Cuarto Nivel: X |
| Título o Especialización: | Licenciatura en Ciencias de la Educación Maestría en Gerencia Educativa o Administración de Empresas | | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: | 2 a 3 años: | 4 a 5 años: X | |
| Experiencia específica en: | Cargos similares o como Rector Educativo | | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | | |
| Competencias | | Nivel | | |
| Conciencia organizacional | | A | | |
| Credibilidad técnica | | A | | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | A | | |
| Trabajo en equipo | | A | | |
| Orientación al cliente interno y externo | | A | | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | | |
| Liderazgo | | | | |
| Planificación estratégica | | | | |
| Toma de decisiones | | | | |
| Pensamiento analítico y conceptual | | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 | |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 | |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 | |

Fuente: Estructura Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”

Autora: La investigadora

En la tabla 7, se puede observar la tipificación del levantamiento del perfil de cargo por competencias del **Director** del Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”, en el cual se describe la siguiente información:

1. Datos de identificación del cargo: son los datos informativos del cargo para su localización en el organigrama de la institución, en la que se designa un código diferente a cada cargo, se describe el nombre o denominación del cargo y, el área o departamento al que va a pertenecer el cargo; adicional, se detallan los niveles de reporte, supervisión y pares.
2. Misión del cargo, se refiere al objetivo principal que tiene que cumplir el colaborador en el cargo que ocupa en función de su contribución a los objetivos organizacionales de la institución.

3. Organigrama, gráfico específico de la ubicación del cargo dentro de la estructura organizacional.
4. Funciones o actividades principales, se describen las funciones, tareas y actividades principales con los respectivos indicadores de gestión y frecuencias determinadas para verificar el cumplimiento de las mismas.
5. Funciones o actividades secundarias, que debe realizar en el puesto de trabajo.
6. Conocimientos técnicos, referente al perfil profesional de estudios, o para ejercer las funciones del cargo, pueden ser cursos o certificaciones importantes e inclusive manejo de portales determinados.
7. Interrelaciones con otras áreas o cargos, en este ítem, se coloca la interfaz de comunicación que tiene el cargo internamente con las demás áreas o cargo de la organización; o externamente con los entes reguladores de educación y laborales, proveedores, y clientes principales, los padres de familia.
8. Planes de Carrera, se determina de acuerdo a la estructura organizacional, si el cargo puede tener un posible crecimiento horizontal o ascendente, dentro de la institución.
9. Instrucción formal requerida, se describe el tipo de formación profesional que debe tener la persona para ocupar el cargo, y el nivel de formación ya sea Bachiller, Técnico, Tercer o Cuarto Nivel.
10. Experiencia laboral requerida, describir el tipo de experiencia en cuanto al giro de negocio donde se ha desempeñado y los años de experiencia que tiene.
11. Competencias organizacionales con sus niveles respectivos, como ya se ha mencionado, son las competencias levantadas y definidas en función de los objetivos estratégicos, misión, visión y valores del Plantel Educativo JMCH.
12. Competencias específicas del cargo, hacen referencia a las competencias necesarias para tener un desempeño exitoso en el puesto de trabajo que ocupa el colaborador, por ejemplo, en el caso del Director del Plantel, es indispensable que una de las competencias específicas sea el Liderazgo, debido a que debe dirigir a todo el equipo de trabajo de la institución.

Información adicional de control del documento:

- Levantado por, generalmente suele ser realizado por un profesional del área de Recursos Humanos, en este caso, es la investigadora.
- Revisado por, se describe el profesional que se encargó de verificar y pulir el perfil con la información más relevante para desempeñar el cargo, de igual manera lo realiza un profesional del área de Recursos Humanos.
- Aprobado por, en la mayoría de los casos, la aprobación debe realizarse por la cabeza principal o Gerente del área de Recursos Humanos; sin embargo, en empresas pequeñas como ésta lo realiza el Gerente o Director General.
- Fecha de levantamiento, cuando se aprobó finalmente el perfil.
- Actualización, en el caso de que existan modificaciones se coloca la fecha final.

Conclusiones

El Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”, ha pasado por algunas etapas de crecimiento desde su creación hace 15 años, la cual le ha permitido llegar hasta su actual status; sin embargo, el crecimiento anual que ha tenido de su personal, ha influido en la toma de decisión de implementar nuevas prácticas de Recursos Humanos y dejar de lado las tradicionales debido a que el organigrama de la estructura organizacional del año 2017, ya no es viable ni sostenible para la consecución de los objetivos estratégicos.

Adicional, es evidente que las condiciones del país, la tecnología y globalización exigen tomar nuevas estrategias, valores y competencias para el talento humano de las empresas, que son los colaboradores o médula operativa encargada de la razón de ser de la institución; es decir, brindar excelencia académica a los estudiantes del Plantel.

Por todo lo mencionado anteriormente, para el desarrollo de la presente investigación, primero se propuso realizar una investigación bibliográfica para conocer, investigar y describir sobre la definición, características, elementos y tipos de una reestructura organizacional a través de autores como Hammer y Champy, Porter, Harrington, Mintzberg, Quinn y Ghoshal, y Marín Idágarra; y, de la misma manera sobre el tema de perfiles de cargo por competencias a través de los autores David McClelland, Spencer y Spencer, Hay Group, Lévy Leboyer, Martha Alles, y Chiavenato; una vez concluida la investigación puedo manifestar que se cumplió con el primer objetivo de tener una base teórica bien fundamentada y sólida que sirvió como punto de partida para continuar con los siguientes objetivos planteado.

Dentro del desarrollo del marco teórico, también se obtuvo información referente al segundo objetivo planteado, identificar las metodologías para la realización de la reestructura organizacional y perfiles de cargo por competencias; concluyendo que se cumplió con el objetivo planteado, ya que mediante la utilización de las metodologías de levantamiento de perfil por competencias a través de un cuestionario de preguntas cualitativas, se describió cada cargo con las competencias específicas y organizacionales.

Se realizó el levantamiento de la estructura a través de un taller didáctico en el cual se definieron las cadenas organizativas y la cadena de valor del Plantel; es la base principal

para el desarrollo del tipo de estructura definida para el plantel; Innovadora o Adhocracia, y a partir de la cual se construyó el organigrama reestructurado de la institución.

A través de la conformación de un panel de expertos compuesto por el Director del Platel, Subdirectora Administrativa y Subdirectora Académica, se concluyó de manera exitosa con el objetivo que consistía en reestructurar el organigrama institucional y los perfiles de cargo por competencias para el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018; ya que se describió, analizó y unificó toda la información levantada anteriormente para a través de los formatos propuestos tanto de reestructura como de los perfiles de cargo por competencias.

De igual forma, como parte de este objetivo, se levantó y definió las competencias organizacionales para los perfiles de cargo y la Gestión de Recursos Humanos del Plantel Educativo partiendo de la filosofía empresarial y objetivos estratégicos; a fin de que todo el personal que se incorpore a la institución este alineada al cumplimiento de su visión y misión; y se plantearon las siguientes competencias organizacionales: Conciencia organizacional, Credibilidad técnica, Desarrollo y autodesarrollo del talento, Trabajo en equipo y, Orientación al cliente interno y externo.

Finalmente, se concluye que se cumplió en su totalidad con el objetivo general propuesto para la presente investigación debido a que, en el tercer capítulo se describe y dispone la propuesta final del diseño de una reestructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018; a través del organigrama reestructurado del Plantel JMCH., y el levantamiento del perfil de cargo por competencias del Director; los cuales evidentemente causaron un impacto y resultados positivos porque fueron aprobados por el panel de expertos de la institución.

Es importante, destacar que todo cambio genera controversia y por ende la implementación de una nueva estructura y perfiles de cargo por competencias, donde también se medirán indicadores, para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y los resultados esperados, generará un incidencia importante en el entorno educativo; sin embargo, se debe hacer un hincapié en los beneficios que traerán los cambios propuestos, no solo para los estudiante, sino para toda la comunidad educativo, ya que se aportará a la necesidad social de promover el desarrollo de competencias

laborales en sus ejes fundamentales: saber, saber hacer, y saber ser, que empoderen al talento humano para el fortalecimiento de sus entornos sociales.

La implementación de la propuesta, beneficiará de manera directa a los 21 colaboradores que forman parte del plantel; ya que al socializar con todos los colaboradores la reestructura organizacional y los perfiles de cargo por competencias, tendrán claridad de su cargo, funciones y objetivo dentro de la institución y de ésta manera puedan brindar mejores resultados en los servicios que ofrecen tanto a sus clientes internos que son los alumnos como a los clientes externos los padres de familia, mediante la optimización de recursos e incremento de la productividad; debido a que como ya se detalló en el desarrollo de la investigación, cada uno de los colaboradores serán medidos a través de los indicadores de gestión propuestos en las funciones principales que realizan, lo cual impactará directamente en las objetivos estratégicos del Plan Educativo Institucional y a su vez en el porcentaje de crecimiento de nuevos estudiantes al Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot”.

Recomendaciones

Al finalizar el desarrollo de la presente investigación, como investigadora que observado que el Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”, debe implementar algunas recomendaciones, a fin de que puedan alcanzar los cambios propuestos y generar una ventaja competitiva frente a sus competidores dentro del mercado educativo del sector donde prestan sus servicios de excelente académica.

Es importante realizar un taller más profundo y explicativo hacia todos los colaboradores de la institución, en el cual se describan los conceptos básicos de los que es un perfil de cargo y de qué está compuesto, lo que son las competencias organizacionales y específicas, y de la misma manera lo que es una estructura organizacional y como está compuesta; para posterior solicitar la participación de todos en la implementación de los perfiles de cargo por competencias y la reestructura organizacional.

Por otro lado, se recomienda que una vez levantados todos los perfiles de cargo por competencias con los colaboradores, se realice una inducción anclada a la realidad actual de la organización en cuanto a la reestructura planteada, la misión y funciones que tiene cada persona en el puesto que ocupa y cuál es su lugar, función y nivel de reporte o supervisión dentro del organigrama del Plantel.

Una vez realizado, el taller y la inducción respectiva sobre la nueva estructura organizacional y la implementación de los perfiles de cargo por competencias, se debe determinar y evaluar si los colaboradores están o no capacitados adecuadamente para ejercer en función de los cambios propuestos; debido a deben tener claridad sobre las competencias organizacionales y específicas seleccionadas; para que de esta manera puedan estar alineados con tanto con las funciones que deben cumplir, la misión de su cargo, área y finalmente con la misión y visión y los objetivos estratégicos de la organización, para así, obtener el resultado final que es, brindando el servicio de excelencia académica a los clientes finales estudiantes, con la satisfacción de sus padres.

La recomendación más importante que se realizó como investigadora es que se canalice la implementación y aplicación tanto de la reestructura organizacional, como de los perfiles de cargo por competencias, propuestos para el Plantel Educativo Particular

“Jean Martín Charcot”; debido a que se necesita promover una nueva cultura y pensamiento estratégico en todos los colaboradores del Plantel, inclusive se debe dar una re inducción de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la institución a fin de que todos entiendan la necesidad de apoyar a la implementación de lo propuesto y de cumplir con lo planteado por el Plantel.

Cabe mencionar, que todo cambio o implementación de algo nuevo, suele generar resistencia, frustraciones y caídas; sin embargo, es importante generar la necesidad en los colaboradores tanto para la consecución de objetivos del plantel como para que la institución siga creciendo por el excelente servicio académico que brindan, es importante destacar el impacto que puede tener sobre los clientes y la ventaja competitiva que se puede lograr frente a los demás planteles educativos del sector; y además, mostrar que forman parte de una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Finalmente, es importante recalcar que la presente investigación realizada para el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” e Infantil “Carita de Ángel”, es de mucho beneficio para que la institución ingrese dentro de un marco de la Gestión por Competencias de Recursos Humanos, debido a que el levantamiento de competencias organizacionales realizado para el plantel, apalanca el inicio de la implementación de los demás subsistemas como son: Selección, Contratación de Personal, Evaluación de Desempeño, Desarrollo del Talento Humano, Planes de Sucesión, Capacitación, Valoración y Remuneraciones; debido a que se buscó alinear a las personas y los procesos que integran la empresa a los objetivos estratégicos para tener un desempeño efectivo y por ende incrementar la productividad y rentabilidad de la organización.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. 2008. *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- . 2013. *Diccionario de Competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- . 2015. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- . 2010. *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- . 2002. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Becerra Gálvez, Mayeline, y Francisca Campos Ahumada. 2012. «El Enfoque por Competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos.» *Universidad de Chile*.
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (último acceso: 12 de 09 de 2019).
- Chiavenato, Idalberto. 2007. *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- . 2000. *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Daft, Richard L. 2011. *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Dirube Mañueco, José Luis. 2000. *Un modelo de gestión por competencias*. Barcelona: Ediciones gestipon 2000, S.A.
- Fernández Ríos, Manuel. 1995. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- García Solarte, Mónica. 2009. «Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana.» *Planificación y Gestión*.
<http://www.redalyc.org/pdf/646/64612782006.pdf> (último acceso: 12 de 09 de 2019).

- Gómez - Mejía, Luis R, David B Balkin, y R L Cardy. 2001. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Green, Paúl. 1999. *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hammer, Michael, y James Champy. 1995. *Reingeniería*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Harrington, H. James, y James S. Harrington. 1991. *Administración total del mejoramiento continuo*. Santá fé de Bogota: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Harrington, James. 1993. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hay Group. 2011. «Gestión por Competencias en las Organizaciones.» *Forum de Recursos Humanos de la Garrotxa*.
<http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf> (último acceso: 12 de 09 de 2019).
- . 2000. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos*. Ediciones Deusto.
- Lévy - Leboyer, Claude. 2003. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Lominger International. 2008. *The Leadership Architect Factor and Cluster Sort Cards*. Minneapolis: A Korn Ferry Company.
- Marín Idágarra, Diego Armando. 2012. «Estructura organizacional y sus parámetros de diseño.» *Science Direct*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312702048> (último acceso: 19 de 03 de 2019).
- Mintzberg, Henry, James Quinn, y Sumantra Ghoshal. 1999. *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Montalvo, Daniel. 2017. «Competencias Enfoque 2017.» *Clase Especialización Dirección de Personas y del Talento Humano: Competencias*. Quito: s/n.
- Moreno, Jaime. 2000. *Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias*. Quito: s/e.
- Plantel Educativo Particular "Jean Martín Charcot". 2018. «Plan Estratégico Institucional .» Institucional, Quito.

- Porter, Michael. 2015. *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Quintero, Johana , y José Sánchez. 2006. «La cadena de valor: Una herramienta.» *Redalyc.org*.
- Ramírez, Santiago. 2017. «Formato Descripción de Cargo PwC.» *Clase Especialización Dirección de Personas y del Talento Humano: Valoración de Cargos*. Quito: s/n.
- Rincón B., Rafael David. 1998. «Los Indicadores de Gestión Organizacional: una guía para su definición.» *Revista Universidad Eafit*.
- Salguero, Amado. 2001. *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Senge, Peter. 2007. *La Danza del Cambio*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Silva Saltos, Ruth, y Marco Oviedo. 2011. *Diseño Organizacional y Estructura de Puestos*. Quito: Equipo Editorial - IAEN.
- Spencer, Lyle, y Signe Spencer. 1993. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. 2017. *Manual de Estilo*. Quito: Pamera.

Anexos



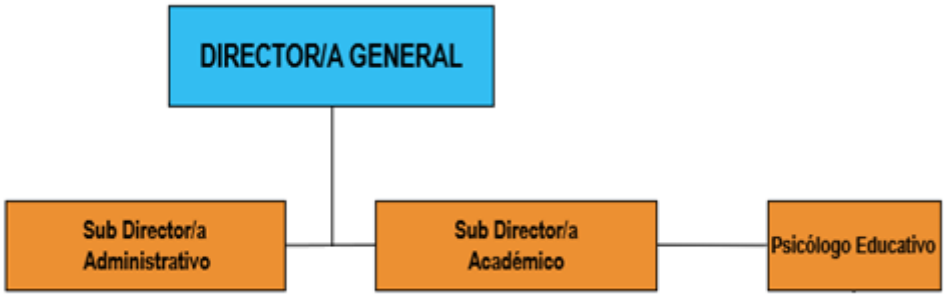
1. Personal del Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot”





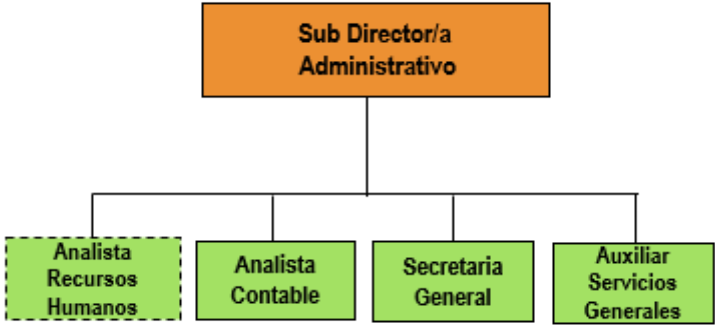
2. Taller para levantamiento de perfiles por competencias y reestructura organizacional





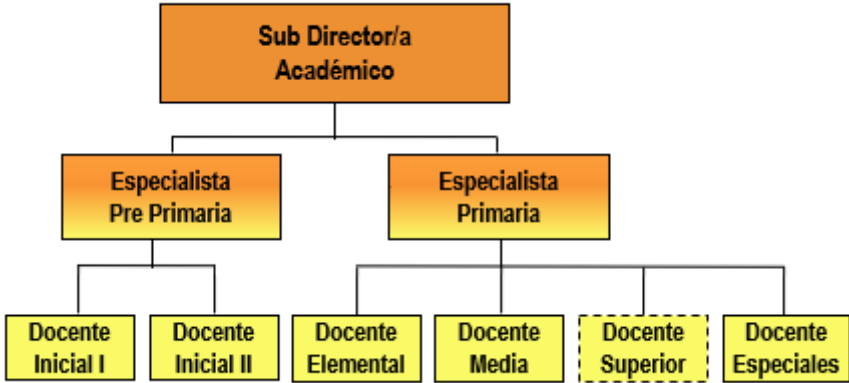
3. Perfiles de cargo por competencias del Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”

| <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div> PLANTEL EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL" </div>  </div> | | | |
|--|---|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
| Código: | 00 - 001 | Reporta a: | N/A |
| Nombre del Cargo: | Director/a | Supervisa a: | Subdirector/a Administrativo, Subdirector/a Académico, Psicólogo/a Educativo |
| Área o Departamento: | Dirección | Pares: | N/A |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | | |
| Planificar, organizar, dirigir y controlar que el desarrollo y aplicación de los planes y programas de estudio para el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos conforme a los lineamientos y normas establecidos por el Ministerio de Educación, a fin de lograr una máxima eficiencia en el desarrollo de los mismos. | | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | | |
|  <pre> graph TD DG[DIRECTOR/A GENERAL] --- SDAdmin[Sub Director/a Administrativo] DG --- SDAcad[Sub Director/a Académico] SDAdmin --- PE[Psicólogo Educativo] SDAcad --- PE </pre> | | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | | |
| Actividad | Indicador | Frecuencia | |
| - Verificar que el contenido de los programas de estudio se desarrolle de acuerdo con las normas, lineamientos y criterios técnicos establecidos. | % de cumplimiento con las entidades respectivas | Anual | |
| - Orientar a los docentes a su cargo, por medio de sus conocimientos sobre dinámica de grupos y de relaciones humanas, cuando detecte desviaciones en las acciones tendientes al logro de los objetivos educativos. | # de colaboradores atendidos para solución de problemas | Semanal | |
| - Verificar que en las actividades escolares se utilicen métodos, técnicas y apoyos didácticos acordes con las características psico biológicas y sociales de los educandos. | % de satisfacción de los padres de familia | Mensual | |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | | |
| Actividad | | | |
| - Mantener actualizada la información educativa que se genere en el plantel, con la ayuda del personal docente a su cargo, y proporcionarla a las autoridades competentes conforme a los programas respectivos. | | | |
| - Tener un conocimiento amplio respecto de las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública en relación con el proceso de acreditación. | | | |
| - Aplicar sus conocimientos sobre evaluación del aprendizaje, verificando que los instrumentos de evaluación se apliquen de manera correcta. | | | |
| - Establecer mecanismos de comunicación adecuados entre los alumnos, docentes y padres de familia, con el fin de promover una mayor vinculación entre el plantel y la comunidad. | | | |
| - Establecer actividades que impliquen liderazgo educativo, trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del personal docente, administrativo y con toda la comunidad educativa. | | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | | | |
| - Gerencia Educativa (avanzado) | | | |



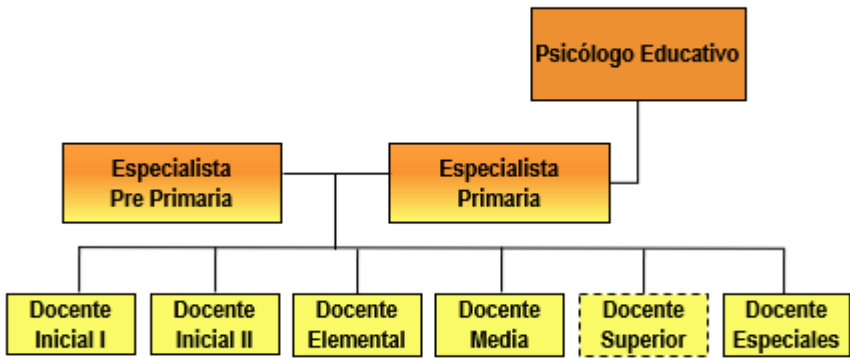
| | | | |
|--|---|--------------------------------|-------------------------------|
| - Constitución de la República, la ley y reglamentos del Sistema de Educación Ecuatoriano (avanzado) - LOEI y su Reglamento LOEI (avanzado) - Marco Legal Educativo del Ministerio y distrito de Educación (avanzado) - Código de la Niñez y Adolescencia (avanzado) - Manejo de Office (Excel intermedio) | | | |
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | Toda la institución | | |
| Relaciones Externas: | Entes reguladores de la Educación (Distrito, Ministerio de Educación) Padres de familia | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | N/A | | |
| Crecimiento Ascendente: | N/A | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: | Tercer Nivel: Cuarto Nivel: X |
| Título o Especialización: | Licenciatura en Ciencias de la Educación Maestría en Gerencia Educativa o Administración de Empresas | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: | 2 a 3 años: | 4 a 5 años: X |
| Experiencia específica en: | Cargos similares o como Rector Educativo | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencias | | Nivel | |
| Conciencia organizacional | | A | |
| Credibilidad técnica | | A | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | A | |
| Trabajo en equipo | | A | |
| Orientación al cliente interno y externo | | A | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | |
| Liderazgo | | | |
| Planificación estratégica | | | |
| Toma de decisiones | | | |
| Pensamiento analítico y conceptual | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |

| | | |
|---|------------------------------|--|
| <div>  <div> PLANTELE EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL" </div>  </div> | | |
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| Código: | 00 – 002 | Reporta a: Director |
| Nombre del Cargo: | Subdirector/a Administrativo | Supervisa a: Analista Contable, Secretaria General, Auxiliar de Servicios Generales |
| Area o Departamento: | Administrativo | Pares: Subdirector/a Académico, Psicólogo/a Educativo |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Coordinar, analizar, calcular y deducir la gestión administrativa operacional de la institución, a fin de realizar una previsión adecuada de los recursos económicos necesarios para la operación del plantel, y el programa operativo anual del mismo. | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | |
|  <pre> graph TD A[Sub Director/a Administrativo] --> B[Analista Recursos Humanos] A --> C[Analista Contable] A --> D[Secretaria General] A --> E[Auxiliar Servicios Generales] </pre> | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | |
| Actividad | Indicador | Frecuencia |
| - Controlar la documentación oficial relacionada con el ejercicio y comprobación de los ingresos propios del plantel. | % de gastos vs ingresos | Mensual |
| - Manejar la documentación oficial relacionada con la solicitud, nómina, cheques y aprobaciones financieras que se requieran incluyendo otorgar las becas estudiantiles. | Índices financieros | Semanal |
| - Realizar una previsión de recursos adecuada y establecerla en el cuadro anual de necesidades, a fin de efectuar las gestiones para la adquisición, almacenamiento, distribución y control del material para los estudiantes. | % de inversiones | Anual |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | |
| Actividad | | |
| - Tener la información necesaria en lo referente a la organización y uso de los recursos económicos generados de acuerdo a las normas, lineamientos y procesos específicos. - Definir opciones de solución a nivel interno, para los problemas de carácter financiero que dificulten el desarrollo de la tarea educativa. - Verificar las condiciones de funcionamiento, limpieza, conservación y seguridad del plantel (deberá sensibilizar al personal docente, así como a los educandos y padres de familia, a fin de que brinden el apoyo correspondiente). | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | | |
| - Administración de empresas (intermedio) - Leyes laborales (avanzado) - Código del Trabajo (avanzado) - Manejo de Sistema Contable (Syko) - Manejo de Office (Excel intermedio) | | |



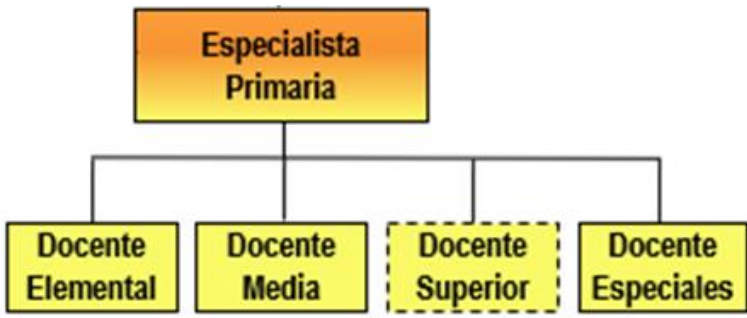
| | | | |
|--|--|--------------------------------|------------------------------------|
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | Toda la institución | | |
| Relaciones Externas: | Entes reguladores del Trabajo (IESS, MRL, SRI) Padres de familia Proveedores | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | N/A | | |
| Crecimiento Ascendente: | N/A | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: | Tercer Nivel: X Cuarto Nivel: |
| Título o Especialización: | Licenciatura o Ingeniería en Administración de Empresas | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: | 2 a 3 años: | 4 a 5 años: X |
| Experiencia específica en: | Cargos similares o como Coordinador o Jefe del área Administrativa | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencia | | Nivel | |
| Conciencia organizacional | | A | |
| Credibilidad técnica | | A | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | A | |
| Trabajo en equipo | | A | |
| Orientación al cliente interno y externo | | A | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | |
| Liderazgo | | | |
| Planificación estratégica | | | |
| Negociación | | | |
| Resolución de problemas | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |

| | | |
|--|---|---|
| <div>  <div> PLANTEO EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL" </div>  </div> | | |
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| Código: | 00 – 003 | Reporta a: Director |
| Nombre del Cargo: | Subdirector/a Académico | Supervisa a: Especialistas Docentes |
| Area o Departamento: | Académico | Pares: Subdirector/a Administrativo, Psicólogo/a Educativo |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Dirigir, asesorar, proponer e implementar procesos educativos y la ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente, manteniendo contacto directo con los miembros que conforman la institución y su labor diaria. | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | |
|  <pre> graph TD A[Sub Director/a Académico] --> B[Especialista Pre Primaria] A --> C[Especialista Primaria] B --> D[Docente Inicial I] B --> E[Docente Inicial II] C --> F[Docente Elemental] C --> G[Docente Media] C --> H[Docente Superior] C --> I[Docente Especiales] style H stroke-dasharray: 5 5 </pre> | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | |
| Actividad | Indicador | Frecuencia |
| - Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables. | % de cumplimiento de funciones de personas a su cargo | Mensual |
| - Elaborar y presentar periódicamente informes al Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional. | # de informes entregados sobre el rendimiento académico | Semanal |
| - Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes. | # de instrumentos de evaluación revisados | Mensual |
| - Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades. | % de estudiantes atendidos | Semanal |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | |
| Actividad | | |
| - Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución. | | |
| - Asesorar y supervisar el trabajo docente. | | |
| - Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | | |
| - LOEI y su Reglamento a la LOEI (avanzado) - Constitución de la República, la ley y reglamentos del Sistema de Educación Ecuatoriano (avanzado) - Marco Legal Educativo del Ministerio y distrito de Educación (avanzado) - Código de la Niñez y Adolescencia (avanzado) - Manejo de Office (Excel intermedio) | | |



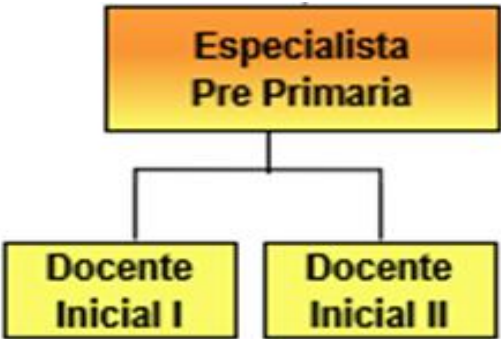
| | | | |
|--|---|--------------------------------|------------------------------------|
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | Toda la institución | | |
| Relaciones Externas: | Entes reguladores de la Educación (Distrito, Ministerio de Educación), Padres de familia | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | N/A | | |
| Crecimiento Ascendente: | Director/a | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: | Tercer Nivel: X Cuarto Nivel: |
| Título o Especialización: | Licenciatura en Ciencias de la Educación | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: | 2 a 3 años: | 4 a 5 años: X |
| Experiencia específica en: | Cargos similares o como Coordinador/a Académico | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencia | | Nivel | |
| Conciencia organizacional | | A | |
| Credibilidad técnica | | A | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | A | |
| Trabajo en equipo | | A | |
| Orientación al cliente interno y externo | | A | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | |
| Liderazgo | | | |
| Manejo de conflictos | | | |
| Pensamiento analítico y conceptual | | | |
| Organización y planificación | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |

| | | |
|--|---|---|
| <div>  <div> PLANTEO EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL" </div>  </div> | | |
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| Código: | 00 – 004 | Reporta a: Director |
| Nombre del Cargo: | Psicólogo/a Educativo | Supervisa a: Especialistas, Docentes |
| Area o Departamento: | Consejería Estudiantil | Pares: Subdirector/a Administrativo, Subdirector/a Académico |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Promover el desarrollo humano integral de los estudiantes desde un enfoque de derechos, género, bienestar, interculturalidad, intergeneracional e inclusión para lograr la participación, permanencia y culminación de estudios, garantizando su desarrollo personal, social y emocional dentro del sistema educativo bajo los principios del Buen Vivir. | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | |
|  <pre> graph TD PE[Psicólogo Educativo] --- EPPE[Especialista Pre Primaria] PE --- EPP[Especialista Primaria] EPPE --- DI1[Docente Inicial I] EPPE --- DI2[Docente Inicial II] EPPE --- DE[Docente Elemental] EPPE --- DM[Docente Media] EPPE --- DS[Docente Superior] EPPE --- DEE[Docente Especiales] style DS stroke-dasharray: 5 5 </pre> | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | |
| Actividad | Indicador | Frecuencia |
| - Garantizar el cumplimiento de las rutas y los protocolos de actuación que el nivel central provea. | % de protocolos cumplidos | Mensual |
| - Realizar el monitoreo y seguimiento periódico a los casos reportados en el DECE y elaborar informes. | # de estudiantes reportados atendidos | Semanal |
| - Desarrollar reuniones periódicas con madres, padres de familia o representantes legales con el objeto de apoyar y orientar e intervenir en las posibles situaciones de riesgo que presenten los estudiantes. | # de reuniones realizadas con los padres de familia | Mensual |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | |
| Actividad | | |
| - Contribuir en el diseño del Plan Operativo del DECE y promover la participación de toda la comunidad educativa en todas las acciones programadas. | | |
| - Participar de forma activa en la elaboración del PEI, Código de convivencia, Planes de Seguridad y salud integral, entre otras actividades institucionales que disponga la autoridad nacional o sus niveles desconcentrados. | | |
| - Implementar actividades orientadas a la comunidad educativa que promulguen la promoción, prevención y atención de problemáticas psicosociales, la orientación personal, académica, vocacional y profesional, procesos de inclusión y/o reinserción educativa, relaciones sociales y el desarrollo de habilidades para la vida. | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TECNICOS | | |
| - Plan Nacional del Buen Vivir, Ley de Discapacidades, y demás normativas, planes, programas y políticas, sociales referente a niños, niñas, y adolescentes (avanzado) | | |
| - Reglamento del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión SNNA (avanzado) | | |
| - LOEI y su Reglamento a la LOEI (avanzado) | | |

| | | | |
|--|--|--------------------------------|----------------------------------|
| - Constitución de la República, la ley y reglamentos del Sistema de Educación Ecuatoriano (avanzado) - Marco Legal Educativo del Ministerio y distrito de Educación (avanzado) - Código de la Niñez y Adolescencia (avanzado) - Manejo de Office (Excel intermedio) | | | |
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | Estudiantes (principal) Toda la institución | | |
| Relaciones Externas: | Entes reguladores de la Educación (Distrito, Ministerio de Educación) Padres de familia | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | Subdirector/a Académico | | |
| Crecimiento Ascendente: | Director | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: | Tercer Nivel: X Cuarto Nivel: |
| Título o Especialización: | Licenciatura en Psicología Educativa o afines. | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: | 2 a 3 años: X | 4 a 5 años: |
| Experiencia específica en: | Psicólogo/a Educativo | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencia | | Nivel | |
| Conciencia organizacional | | A | |
| Credibilidad técnica | | A | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | A | |
| Trabajo en equipo | | A | |
| Orientación al cliente interno y externo | | A | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | |
| Manejo de conflictos y comunicación efectiva | | | |
| Pensamiento analítico y crítico | | | |
| Orientación a resultados | | | |
| Organización y planificación | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |

| | | |
|--|--|---|
| <div>  <div> PLANTEO EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL" </div>  </div> | | |
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| Código: | 00 – 005 | Reporta a: Subdirector/a Académico |
| Nombre del Cargo: | Especialista Primaria | Supervisa a: Docente Elemental, Docente Media, Docente Superior, Docentes Especiales |
| Area o Departamento: | Académico | Pares: Especialista Pre Primaria |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Asesorar, planificar y coordinar los procesos educativos con todo el personal académico - pedagógico, para brindar un servicio educativo de calidad, mediante evaluaciones permanentes y trabajo en equipo. | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | |
|  <pre> graph TD A[Especialista Primaria] --> B[Docente Elemental] A --> C[Docente Media] A --> D[Docente Superior] A --> E[Docente Especiales] </pre> | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | |
| Actividad | Indicador | Frecuencia |
| - Dosificar y secuenciar los contenidos temáticos con la elaboración de la programación anual y las unidades de aprendizaje. | % de cumplimiento de contenidos y programas de aprendizaje | Anual |
| - Seleccionar, aplicar y evaluar estrategias y nuevos enfoques pedagógicos y el uso adecuado de las Tics, determinar criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación (indicadores de logro). | # de estrategias eficaces propuestas | Semanal |
| - Supervisar el uso de los textos, la dosificación de tareas escolares y trabajos de investigación que se asignen, con el uso correcto del registro de evaluación y los resultados obtenidos de acuerdo a las normas específicas para cada nivel. | % de textos, trabajos y registros revisados | Mensual |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | |
| Actividad | | |
| - Colaborar estrechamente con la Sub-Directora del nivel en el control y ejecución del proceso enseñanza-aprendizaje, velando por la calidad y eficiencia de los servicios técnico-pedagógicos que se proporcionan. | | |
| - Operativizar el ideario y el proyecto educativo y actualizar la Normativa del Área y supervisar su cumplimiento y aplicación en la labor pedagógica. | | |
| - Coordinar, planificar y supervisar el plan de contingencia específico para cada área. | | |
| - Programar y ejecutar reuniones de coordinación con los docentes de su área para evaluar la labor que vienen realizando. | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | | |
| - Proyecto educativo institucional (avanzado) - Programas académicos (avanzado) - Plan Curricular Institucional y Anual (avanzado) - Normatividad (avanzado) - Manual de procedimientos (avanzado) - Programa de desarrollo integral del personal (avanzado) - Programa de seguimiento y apoyo curricular (avanzado) | | |

| | | | |
|--|--|--------------------------------|------------------------------------|
| - Ortografía y Redacción (avanzado) | | | |
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | Estudiantes (principal) Toda la institución | | |
| Relaciones Externas: | Padres de familia | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | N/A | | |
| Crecimiento Ascendente: | Subdirector/a Académico | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: X | Tercer Nivel: X Cuarto Nivel: |
| Título o Especialización: | Tecnología o Licenciatura en Ciencias de la Educación Primaria | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: | 2 a 3 años: X | 4 a 5 años: |
| Experiencia específica en: | Cargos similares de Coordinación de Primaria | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencia | | Nivel | |
| Conciencia organizacional | | B | |
| Credibilidad técnica | | B | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | B | |
| Trabajo en equipo | | B | |
| Orientación al cliente interno y externo | | B | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | |
| Liderazgo | | | |
| Organización y planificación | | | |
| Orientación a resultados | | | |
| Comunicación efectiva | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |

| | | |
|---|--|---|
| <div>  <div> PLANTELE EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL" </div>  </div> | | |
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| Código: | 00 – 006 | Reporta a: Subdirector/a Académico |
| Nombre del Cargo: | Especialista Pre Primaria | Supervisa a: Docente Inicial I, Docente Inicial II |
| Area o Departamento: | Académico | Pares: Especialista Primaria |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Asesorar, planificar y coordinar los procesos educativos con todo el personal académico - pedagógico, para brindar un servicio educativo de calidad, mediante evaluaciones permanentes y trabajo en equipo. | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | |
|  <pre> graph TD A[Especialista Pre Primaria] --> B[Docente Inicial I] A --> C[Docente Inicial II] </pre> | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | |
| Actividad | Indicador | Frecuencia |
| - Dosificar y secuenciar los contenidos temáticos con la elaboración de la programación anual y las unidades de aprendizaje. | % de cumplimiento de contenidos y programas de aprendizaje | Anual |
| - Seleccionar, aplicar y evaluar estrategias y nuevos enfoques pedagógicos y el uso adecuado de las Tics, determinar criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación (indicadores de logro). | # de estrategias eficaces propuestas | Semanal |
| - Supervisar el uso de los textos, la dosificación de tareas escolares y trabajos de investigación que se asignen, con el uso correcto del registro de evaluación y los resultados obtenidos de acuerdo a las normas específicas para cada nivel. | % de textos, trabajos y registros revisados | Mensual |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | |
| Actividad | | |
| - Colaborar estrechamente con la Sub-Directora del nivel en el control y ejecución del proceso enseñanza-aprendizaje, velando por la calidad y eficiencia de los servicios técnico-pedagógicos que se proporcionan. | | |
| - Operativizar el ideario y el proyecto educativo y actualizar la Normativa del Area y supervisar su cumplimiento y aplicación en la labor pedagógica. | | |
| - Coordinar, planificar y supervisar el plan de contingencia específico para cada área. | | |
| - Programar y ejecutar reuniones de coordinación con los docentes de su área para evaluar la labor que vienen realizando. | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | | |
| - Proyecto educativo institucional (avanzado) - Programas académicos (avanzado) - Plan Curricular Institucional y Anual (avanzado) - Normatividad (avanzado) - Manual de procedimientos (avanzado) - Programa de desarrollo integral del personal (avanzado) | | |

| | | | |
|---|--|--------------------------------|------------------------------------|
| - Programa de seguimiento y apoyo curricular (avanzado) | | | |
| - Ortografía y Redacción (avanzado) | | | |
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | Estudiantes (principal) Toda la institución | | |
| Relaciones Externas: | Padres de familia | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | N/A | | |
| Crecimiento Ascendente: | N/A | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: X | Tercer Nivel: X Cuarto Nivel: |
| Título o Especialización: | Tecnología o Licenciatura en Ciencias de la Educación Parvularia o Inicial | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: | 2 a 3 años: X | 4 a 5 años: |
| Experiencia específica en: | Cargos similares de Coordinación de Pre Primaria | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencia | | Nivel | |
| Conciencia organizacional | | B | |
| Credibilidad técnica | | B | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | B | |
| Trabajo en equipo | | B | |
| Orientación al cliente interno y externo | | B | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO | | | |
| Liderazgo | | | |
| Organización y planificación | | | |
| Orientación a resultados | | | |
| Comunicación efectiva | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |



PLANTEL EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL
"CARITA DE ÁNGEL"



DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO

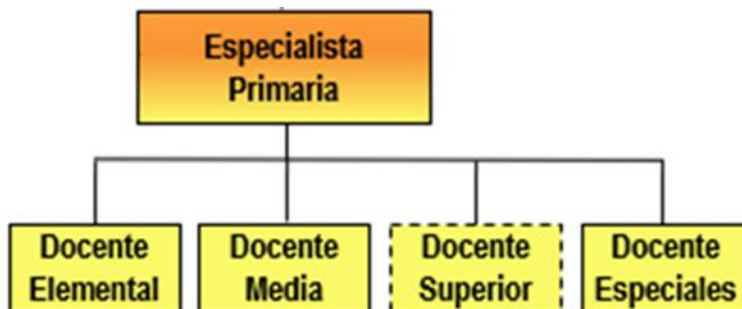
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | | | |
|-----------------------------|--|---------------------|-----------------------|
| Código: | 00 – 007 | Reporta a: | Especialista Primaria |
| Nombre del Cargo: | Docente Elemental, Media, Superior, Especial | Supervisa a: | N/A |
| Area o Departamento: | Académico | Pares: | Docentes |

2. MISIÓN DEL CARGO

Impartir conocimientos teóricos-prácticos, planificando, ejecutando y evaluando el proceso de enseñanza-aprendizaje en el alumno, tomando en consideración el diseño curricular nacional y las necesidades e intereses de los alumnos, a fin de lograr el desarrollo de sus conocimientos y destrezas.

3. ORGANIGRAMA



4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES

| Actividad | Indicador | Frecuencia |
|--|----------------------------------|------------|
| - Elaborar la planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y estudiantes. | # de planificaciones entregadas | Mensual |
| - Ejecutar el plan tutorial en la hora programada, impartiendo las reglas y normas necesarias para orientar y corregir la vida interna del aula. | # de clases oportunas impartidas | Diario |
| - Mantener al día las fichas de seguimiento de sus alumnos tutoriados, con la evaluación final de quimestre. | # de fichas realizadas | Semanal |
| - Atender a los padres de familia y/o alumnos en las horas señaladas en su horario de clases, utilizando para ello la ficha respectiva. | % de padres de familia atendidos | Semanal |

5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS

| Actividad |
|--|
| - Respetar los derechos de los y las estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos. |
| - Fomentar una actitud constructivista en sus relaciones interpersonales entre estudiantes, docentes, padres de familia y autoridades en la institución educativa. |
| - Presidir las reuniones con los padres de familia del grado a su cargo, convocadas por la Dirección y coordinar con los miembros del Comité Anual para canalizar adecuadamente el apoyo que brindan para la mejor atención a sus hijos. |
| - Entregar las libretas de notas y poner en ellas las recomendaciones y observaciones respectivas. |
| - Participar en las jornadas de actualización docente y de planificación. |
| - Colaborar, promover y participar en las actividades curriculares, artísticas, deportivas y pastorales de los alumnos. |

- Mantener constante relación con los profes de aula y padres de familia, alcanzándoles información y recogiendo sus sugerencias.

6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Proyecto educativo institucional (avanzado)
- Programas académicos (avanzado)
- Plan Curricular Institucional y Anual (avanzado)
- Planificación de Destrezas con Criterio de Desempeño (avanzado)
- Plan Unidad Didáctica (avanzado)
- Normatividad (avanzado)
- Manual de procedimientos (avanzado)
- Programa de desarrollo integral del personal (avanzado)
- Programa de seguimiento y apoyo curricular (avanzado)
- Programa de participación y atención a padres de familia (avanzado)
- Ortografía y Redacción (avanzado)

7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS

Relaciones Internas: Estudiantes (principal)
Toda la institución

Relaciones Externas: Padres de familia

8. PLAN DE CARRERA

Crecimiento Horizontal: Docente Elemental, Media y Superior

Crecimiento Ascendente: Especialista Primaria

9. INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel Educativo: Bachiller: Técnico: X Tercer Nivel: X Cuarto Nivel:

Título o Especialización: Tecnología o Licenciatura en Ciencias de la Educación Primaria

10. EXPERIENCIA LABORAL

Tiempo de experiencia: 0 a 1 año: 2 a 3 años: X 4 a 5 años:

Experiencia específica en: Cargos similares de Docencia de Primaria

11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

| Competencia | Nivel |
|--|-------|
| Conciencia organizacional | B |
| Credibilidad técnica | B |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | B |
| Trabajo en equipo | B |
| Orientación al cliente interno y externo | B |

12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

| |
|------------------------------|
| Liderazgo |
| Organización y planificación |
| Orientación a resultados |
| Comunicación efectiva |

CONTROL DEL DOCUMENTO

| | | | |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |



PLANTEL EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL
"CARITA DE ÁNGEL"



DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO

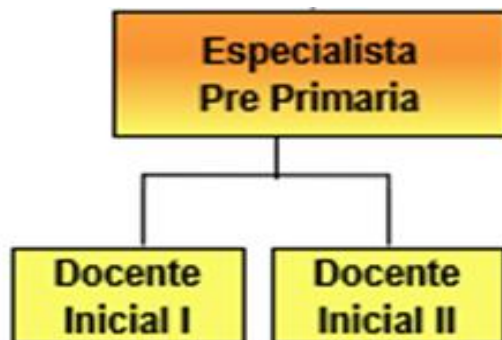
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | | | |
|----------------------|----------------------------------|--------------|---------------------------|
| Código: | 00 – 008 | Reporta a: | Especialista Pre Primaria |
| Nombre del Cargo: | Docente Inicial I, Inicial II | Supervisa a: | N/A |
| Area o Departamento: | Académico | Pares: | Docentes |

2. MISIÓN DEL CARGO

Impartir conocimientos teóricos-prácticos, planificando, ejecutando y evaluando el proceso de enseñanza-aprendizaje en el alumno, tomando en consideración el diseño curricular nacional y las necesidades e intereses de los alumnos, a fin de lograr el desarrollo de sus conocimientos y destrezas.

3. ORGANIGRAMA





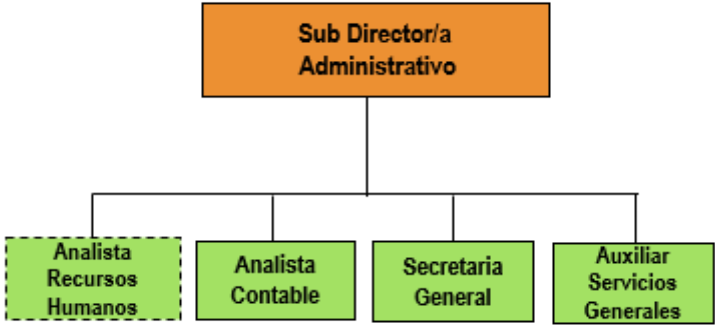
4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES

| Actividad | Indicador | Frecuencia |
|--|----------------------------------|------------|
| - Elaborar la planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y estudiantes. | # de planificaciones entregadas | Mensual |
| - Ejecutar el plan tutorial en la hora programada, impartiendo las reglas y normas necesarias para orientar y corregir la vida interna del aula. | # de clases oportunas impartidas | Diario |
| - Mantener al día las fichas de seguimiento de sus alumnos tutoriados, con la evaluación final de quimestre. | # de fichas realizadas | Semanal |
| - Atender a los padres de familia y/o alumnos en las horas señaladas en su horario de clases, utilizando para ello la ficha respectiva. | % de padres de familia atendidos | Semanal |



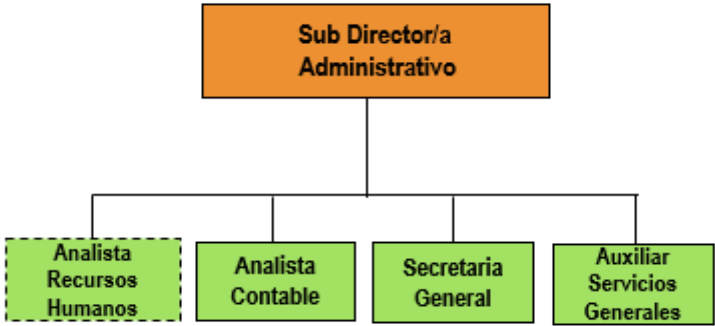
5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS

| Actividad |
|--|
| - Respetar los derechos de los y las estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos. |
| - Fomentar una actitud constructivista en sus relaciones interpersonales entre estudiantes, docentes, padres de familia y autoridades en la institución educativa. |
| - Presidir las reuniones con los padres de familia del grado a su cargo, convocadas por la Dirección y coordinar con los miembros del Comité Anual para canalizar adecuadamente el apoyo que brindan para la mejor atención a sus hijos. |
| - Entregar las libretas de notas y poner en ellas las recomendaciones y observaciones respectivas. |
| - Participar en las jornadas de actualización docente y de planificación. |
| - Colaborar, promover y participar en las actividades curriculares, artísticas, deportivas y pastorales de los alumnos. |
| - Mantener constante relación con los profes de aula y padres de familia, alcanzándoles información y recogiendo sus sugerencias. |



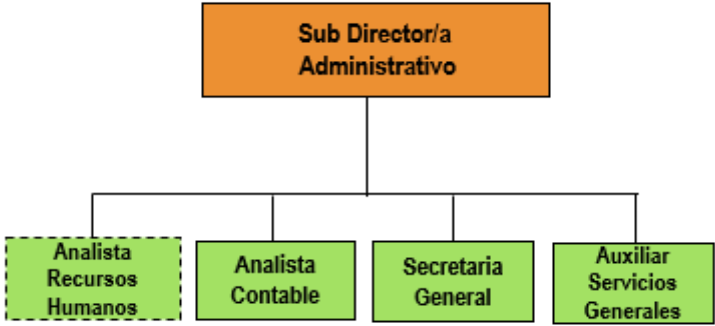
| | | | |
|---|--|--------------------------------|------------------------------------|
| 6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | | | |
| - Proyecto educativo institucional (avanzado) - Programas académicos (avanzado) - Plan Curricular Institucional y Anual (avanzado) - Planificación de Destrezas con Criterio de Desempeño (avanzado) - Plan Unidad Didáctica (avanzado) - Normatividad (avanzado) - Manual de procedimientos (avanzado) - Programa de desarrollo integral del personal (avanzado) - Programa de seguimiento y apoyo curricular (avanzado) - Programa de participación y atención a padres de familia (avanzado) - Ortografía y Redacción (avanzado) | | | |
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS AREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | Estudiantes (principal) Toda la institución | | |
| Relaciones Externas: | Padres de familia | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | Docente Inicial I, Inicial II | | |
| Crecimiento Ascendente: | Especialista Pre Primaria | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: X | Tercer Nivel: X Cuarto Nivel: |
| Título o Especialización: | Tecnología o Licenciatura en Ciencias de la Educación Parvulario o Inicial | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: | 2 a 3 años: X | 4 a 5 años: |
| Experiencia específica en: | Cargos similares de Docencia de Pre Primaria | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencia | | Nivel | |
| Conciencia organizacional | | B | |
| Credibilidad técnica | | B | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | B | |
| Trabajo en equipo | | B | |
| Orientación al cliente interno y externo | | B | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | |
| Liderazgo | | | |
| Organización y planificación | | | |
| Orientación a resultados | | | |
| Comunicación efectiva | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |

| <div> <div>  </div> <div> PLANTEO EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL" </div> <div>  </div> </div> | | | |
|--|--|---------------------|---|
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
| Código: | 00 – 009 | Reporta a: | Subdirector/a Administrativo |
| Nombre del Cargo: | Analista Contable | Supervisa a: | N/A |
| Area o Departamento: | Administrativo | Pares: | Secretaria General, Auxiliar de Servicios Generales |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | | |
| Ofrecer información financiera y contable útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones de los directivos del plantel. | | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | | |
|  <pre> graph TD A[Sub Director/a Administrativo] --> B[Analista Recursos Humanos] A --> C[Analista Contable] A --> D[Secretaria General] A --> E[Auxiliar Servicios Generales] </pre> | | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | | |
| Actividad | Indicador | Frecuencia | |
| - Elaborar contratos de trabajo, roles, solicitud de vacaciones, anticipos a sueldos. | Activos/aportes por empleado | Mensual | |
| - Ingresar documentación fuentes como: facturas, retenciones, notas de venta, notas de crédito, comprobantes de egreso e ingreso. | Índices financieros | Semanal | |
| - Emitir y entregar a tiempo las retenciones a los proveedores en el tiempo que la ley lo indica. | # de retenciones entregadas | Semanal | |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | | |
| Actividad | | | |
| - Conocer los derechos y obligaciones del personal a su cargo, los cuales están contenidos en el Código de Trabajo. | | | |
| - Consolidar la información de liquidaciones y gastos de viajes, manteniendo ordenado el registro. | | | |
| - Ingresar, revisar y mantener ordenada de forma cronológica la documentación del archivo. | | | |
| - Asistir y apoyar a la Director/a Administrativo diariamente. | | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | | | |
| - Administración de empresas (intermedio) - Contabilidad (avanzado) - Leyes laborales (avanzado) - Código del Trabajo (avanzado) - Manejo de Sistema Contable (Syko) - Manejo de Office (Excel intermedio) | | | |
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | Toda la institución | | |
| Relaciones Externas: | Entes reguladores del Trabajo (IESS, MRL, SRI) Padres de familia Proveedores | | |

| | | | |
|---|---|--------------------------------|------------------------------------|
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | N/A | | |
| Crecimiento Ascendente: | N/A | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: X | Tercer Nivel: X Cuarto Nivel: |
| Título o Especialización: | Tecnología o Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (CPA) | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: | 2 a 3 años: X | 4 a 5 años: |
| Experiencia específica en: | Cargos similares o como Asistente Contable | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencia | | Nivel | |
| Conciencia organizacional | | C | |
| Credibilidad técnica | | C | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | C | |
| Trabajo en equipo | | C | |
| Orientación al cliente interno y externo | | C | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | |
| Confidencialidad | | | |
| Aprendizaje continuo | | | |
| Organización y planificación | | | |
| Habilidad numérica | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |

| <div> <div>  </div> <div> PLANTEO EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL" </div> <div>  </div> </div> | | | |
|--|---|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
| Código: | 00 – 010 | Reporta a: | Subdirector/a Administrativo |
| Nombre del Cargo: | Secretaria | Supervisa a: | N/A |
| Area o Departamento: | Administrativo | Pares: | Analista Contable, Auxiliar de Servicios Generales |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | | |
| Brindar apoyo en actividades administrativas del plantel, satisfaciendo las necesidades de comunicación del personal interno y brindando la atención adecuada al cliente externo, direccionando los requerimientos. | | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | | |
|  <pre> graph TD A[Sub Director/a Administrativo] --> B[Analista Recursos Humanos] A --> C[Analista Contable] A --> D[Secretaria General] A --> E[Auxiliar Servicios Generales] </pre> | | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | | |
| Actividad | Indicador | Frecuencia | |
| - Elaborar los registros que el Ministerio de Educación solicite. | # de registros ingresados | Semanal | |
| - Realizar el asentamiento de notas de los estudiantes. | # de libretas realizadas | Quimestral | |
| - Cobrar pensiones y otros rubros a los estudiantes | Valor recaudado / # de pensiones y rubros cobrados | Diario | |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | | |
| Actividad | | | |
| - Conocer los lineamientos que rigen la ejecución de los procesos de inscripción, reinscripción y registro de alumnos. | | | |
| - Efectuar el direccionamiento de llamadas según requerimientos. | | | |
| - Proveer suministros internamente en la empresa. | | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS | | | |
| - Administración de empresas (básico) | | | |
| - Manejo de Sistema Contable (Syko) | | | |
| - Manejo de Office (Excel básico) | | | |
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | Toda la institución | | |
| Relaciones Externas: | Entes reguladores de Educación (Distrito y Ministerio de Educación) Padres de familia Proveedores | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | N/A | | |
| Crecimiento Ascendente: | N/A | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: X | Técnico: X | Tercer Nivel: Cuarto Nivel: |
| Título o Especialización: | Bachiller o Tecnología en Contabilidad o Ciencias Generales | | |

| | | | |
|---|--|--------------------------------|-------------------------|
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: X | 2 a 3 años: | 4 a 5 años: |
| Experiencia específica en: | Cargos similares o como Asistente Administrativa | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencia | | Nivel | |
| Conciencia organizacional | | C | |
| Credibilidad técnica | | C | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | C | |
| Trabajo en equipo | | C | |
| Orientación al cliente interno y externo | | C | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO | | | |
| Confidencialidad | | | |
| Pro actividad | | | |
| Organización y planificación | | | |
| Habilidad numérica | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |

| <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>PLANTEL EDUCATIVO PARTICULAR "JEAN MARTÍN CHARCOT" E INFANTIL "CARITA DE ÁNGEL"</p> </div> <div style="text-align: right;">  </div> </div> | | | |
|---|---|---------------------|---------------------------------------|
| DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO | | | |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
| Código: | 00 – 011 | Reporta a: | Subdirector/a Administrativo |
| Nombre del Cargo: | Auxiliar de Servicios Generales | Supervisa a: | N/A |
| Área o Departamento: | Administrativo | Pares: | Analista Contable, Secretaria General |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | | |
| Realizar las tareas de limpieza seleccionando las técnicas, útiles, productos y máquinas para garantizar la higiene en las diferentes instalaciones del plantel. | | | |
| 3. ORGANIGRAMA | | | |
|  <pre> graph TD A[Sub Director/a Administrativo] --> B[Analista Recursos Humanos] A --> C[Analista Contable] A --> D[Secretaria General] A --> E[Auxiliar Servicios Generales] </pre> | | | |
| 4. FUNCIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES | | | |
| Actividad | Indicador | Frecuencia | |
| - Limpiar las instalaciones del plantel. | Efectividad de la limpieza | Diario | |
| - Controlar el ingreso y salida de estudiantes y padres de familia del plantel. | % de satisfacción de ingreso y salida | Diario | |
| - Velar por el adecuado mantenimiento de las instalaciones de la institución. | Tiempos de entra de los mantenimientos | Mensual | |
| 5. FUNCIONES O ACTIVIDADES SECUNDARIAS | | | |
| Actividad | | | |
| - Solicitar suministros de limpieza. | | | |
| - Cuidar las instalaciones del plantel e informar sobre cualquier eventualidad desconocida. | | | |
| - Brindar ayuda a los docentes en la limpieza de aulas o solicitud y entrega de suministros. | | | |
| 6. CONOCIMIENTOS TECNICOS | | | |
| - Higiene y limpieza (básico) | | | |
| - Albañilería (intermedio) | | | |
| 7. INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O CARGOS | | | |
| Relaciones Internas: | Toda la institución | | |
| Relaciones Externas: | Padres de familia | | |
| 8. PLAN DE CARRERA | | | |
| Crecimiento Horizontal: | N/A | | |
| Crecimiento Ascendente: | N/A | | |
| 9. INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Nivel Educativo: | Bachiller: | Técnico: | Tercer Nivel: Cuarto Nivel: |
| Título o Especialización: | Nivel primario o Bachiller (no indispensable) | | |
| 10. EXPERIENCIA LABORAL | | | |
| Tiempo de experiencia: | 0 a 1 año: X | 2 a 3 años: | 4 a 5 años: |

| | | | |
|--|---|-------------------------|-------------------------|
| Experiencia específica en: | Cargos similares o como Auxiliar de Limpieza o Conserje | | |
| 11. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| Competencia | | Nivel | |
| Conciencia organizacional | | D | |
| Credibilidad técnica | | D | |
| Desarrollo y auto desarrollo del talento | | D | |
| Trabajo en equipo | | D | |
| Orientación al cliente interno y externo | | D | |
| 12. COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO | | | |
| Pro actividad | | | |
| Organización | | | |
| Integridad | | | |
| Meticulosidad | | | |
| CONTROL DEL DOCUMENTO | | | |
| Levantado por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de levantamiento: | 17 de julio de 2019 |
| Revisor por: | Katherine Albuja Flores | Fecha de actualización: | 11 de diciembre de 2019 |
| Aprobado por: | Jorge Miño | Fecha de aprobación: | 18 de diciembre de 2019 |